

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK:
İMALAT SANAYİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof.Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Hazırlayan
Şevki ÖZGENER
9607

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

KONYA – 2000

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TABLolar LİSTESİ.....	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AHLÂKIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.Ahlâk Kavramı.....	6
1.2.Ahlâkın Önemi.....	8
1.3.Ahlâk, Birey ve Toplum İlişkisi.....	9
1.3.1.Ahlâk ve Birey.....	9
1.3.2.Ahlâk ve Toplum.....	11
1.4.Ahlâk ve Ekonomik Sistemler.....	12
1.4.1.Ahlâk ve Kapitalist Ekonomik Sistem.....	12
1.4.2.Ahlâk ve Sosyalist Ekonomik Sistem.....	18
1.5.Ahlâk Teorileri.....	22
1.5.1.Teleolojik (Gayeci) Teoriler.....	22
1.5.1.1.Erdem Ahlâkı.....	22
1.5.1.2.Egoizm Teorileri.....	28
1.5.1.3.Faydacılık Teorisi.....	30
1.5.1.3.1.Eylem Faydacılığı.....	32
1.5.1.3.2.Kural Faydacılığı.....	33
1.5.2.Deontolojik Teorileri.....	34
1.5.2.1.Kant Ahlâkı.....	35
1.5.2.2.Haklar Teorisi.....	39
1.5.2.3.Adalet Teorisi.....	41
1.5.2.4.Relativist Teoriler.....	44
1.6.İş Ahlâkının Tanımı ve Niteliği.....	46
1.7.İş Ahlâkı ile İlgili Mit'ler.....	49
1.8.İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi.....	53
1.8.1.Dünyada İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi.....	53
1.8.2.Türkiye'de İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi.....	57

2.4.6.Ahlâki İnkilemler.....	98
2.4.6.1.Ahlâki Olmayan Davranışlara Yol Açan Baskıların Saptanması.....	99
2.4.6.2.Ahlâki İnkilemlerin Çözümü.....	100
2.5.İş Ahlâkının Kurumsallaşması.....	103
2.5.1.İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Değerlerin Rolü ve Önemi.....	105
2.5.2.İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi.....	109
2.5.3.Tepe Yönetiminin Tutumu.....	114
2.5.4.Ahlâki Desteklemeye İlişkin Yapılar ve Faaliyetler.....	117
2.5.4.1.Hareket Kodu.....	117
2.5.4.2.Politikalar ve Prosedürler.....	119
2.5.4.3.Ahlâk kodu.....	120
2.5.4.4.Ahlâk Komitesi.....	123
2.5.4.5.Ahlâki Eğitim.....	125
2.5.4.6.Ahlâki Denetim.....	127
2.5.4.7.İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması.....	128
2.5.4.8. Ahlâk Görevlileri.....	130
2.5.4.9.Ombudsman.....	130
2.5.4.10.Ahlâk Odaklı Ödül Sistemleri.....	132
2.5.4.11.Açık Bilgi Sistemleri.....	132
2.5.4.12.Hükümet Düzenlemeleri.....	134

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI, KAPSAMI,

TARİHSEL GELİŞİMİ VE SOSYAL SORUMLULUĞUN YÖNETİMİ

3.1.Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	135
3.2.Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Sınırları.....	137
3.3.Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi.....	140
3.4.Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	143
3.5.Sosyal Sorumluluğa İlişkin Kavramsal ve Yönetimsel Görüşler.....	150
3.5.1.Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	152
3.5.2.Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı.....	154
3.6.Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	157
3.6.1.Ekonomik Boyut.....	157
3.6.1.1.Ekonomi.....	158
3.6.1.2.Rekabet.....	159
3.6.1.3.Teknolojik Kaygılar.....	160

3.6.2.Hukuki Boyut.....	160
3.6.2.1.Rekabeti Düzenleyen Yasalar.....	161
3.6.2.2.Tüketiciyi Koruyan Yasalar.....	161
3.6.2.3.Çevreyi Koruyan Yasalar.....	165
3.6.2.4.Eşitlik ve Güvenliği Sağlayan Yasalar.....	169
3.6.3.Ahlâki Boyut.....	173
3.6.3.1.Bireysel Haklara Saygı İlkesi.....	174
3.6.3.2.Sorumlu Tavsiye İlkesi.....	174
3.6.3.3.Ahlâki Düşünme İlkesi.....	174
3.6.3.4.Ahlâk ve Sosyal Sorumluluk Eğilimi.....	175
3.6.3.5.Gelecekteki Sorunlar.....	175
3.6.4.Gönüllü Sorumluluklar(Philanthropic) Boyutu.....	176
3.7.İşletmenin Sosyal Yönden Sorumlu Olduğu Örgütsel Çıkar Grupları.....	177
3.8.Sosyal Sorumluluğun Spesifik Alanları.....	180
3.8.1.Ekolojik ve Çevresel Kalite.....	181
3.8.2.Tüketim ve Tüketicilerle İlişkiler.....	184
3.8.3.Topluluk Gereksinimleri.....	185
3.8.4.İşgörenlerle İlişkiler.....	186
3.8.5.Hissedarlarla İlişkiler.....	188
3.8.6.Eğitim.....	189
3.8.7.Kültür.....	189
3.8.8.Sağlık ve Refah.....	189
3.9.Ahlâk, Sosyal Sorumluluk ve Yönetimdeki Değişim.....	190
3.10.Sosyal Sorumluluğun Yönetimi.....	196
3.10.1.Çevre analizi ve Örgütsel Yönetme.....	196
3.10.2.Stratejilerin Belirlenmesi.....	197
3.10.3.Stratejilerin Uygulanması.....	197
3.10.4.Stratejik Kontrol.....	198
3.11.İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	199
3.11.1.Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli.....	199
3.11.2.Ackerman'ın Sosyal Sorumluluk Modeli.....	200
3.11.3.Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli.....	202
3.12.Sosyal Sorumluluğa İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar.....	202
3.12.1.Sosyal Sorumluluk Doğrusu.....	203
3.12.2.Sosyal Sorumluluk Ölçeği ve Bütünleşik Tepki Gösterme Stratejileri....	205
3.12.3.Sosyal Sorumluluğa İlişkin 10 Emir.....	207
3.12.4.Kurumsallaşmış Sosyal Sorumluluk Yöntemleri.....	208

1.8.2.1.İslamiyetten Önceki Eski Türk Devletlerinde İş Ahlâkı.....	57
1.8.2.2.Müslüman-Türk Toplumunda İş Ahlâkı.....	59
1.8.2.3.Cumhuriyet Döneminde İş Ahlâkı.....	67

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA İŞ AHLÂKININ KURUMSALLAŞMASI

2.1.Yönetmel Ahlâk.....	73
2.2.Yönetmel Ahlâkı Etkileyen Faktörler.....	74
2.2.1.Çıkar Çatışmaları.....	74
2.2.2.Mevcut Eğilimler.....	76
2.2.3.Yapılan İşe İlişkin Baskılar.....	76
2.3.Yönetmel Ahlâk Tipleri.....	77
2.3.1.Ahlâka Aykırı Yönetim(Immoral Management).....	78
2.3.2.Ahlâka Önem Vermeyen ve İlgisiz Kalan Yönetim(Amoral Management).....	78
2.3.3.Ahlâka Uygun Yönetim(Moral Management).....	79
2.4.Organizasyonlarda Ahlâkı Yönetim.....	80
2.4.1.Organizasyonlardaki Ahlâkı Sorunlar ve Özellikleri.....	80
2.4.1.1.Ücretleme ve İş Atamaları.....	81
2.4.1.2.Performans Değerleme.....	81
2.4.1.3.Disiplin.....	82
2.4.1.4.Farklılıklar.....	83
2.4.1.5.Cinsel Taciz.....	83
2.4.1.6.Ailevi ve Kişisel Sorunlar.....	84
2.4.1.7.İşgörenin Güvenliği.....	84
2.4.1.8.İşgöreni Azaltma.....	85
2.4.1.9.İletişim.....	85
2.4.1.10.Çıkar Çatışması.....	86
2.4.1.11.Ürün Güvenliği.....	86
2.4.1.12.Reklam.....	86
2.4.2.Ahlâkı Yönetim İlkeleri.....	87
2.4.3.Ahlâkı Standartlar.....	89
2.4.4.Ahlâkı İklim.....	92
2.4.5.Ahlâkı Karar Verme.....	94
2.4.5.1.Ahlâkı Karar Vermenin Önemi.....	94
2.4.5.2.Ahlâkı Karar Vermeye İlişkin Bir Model: Ferrel, Gresham ve Fraedrich (FGF) Modeli.....	96

3.12.4.1.Halkla İlişkiler Departmanı.....	208
3.12.4.2.Sosyal Sorunları Önlemede Destekleyici Mekanizmalar Kurma.....	210
3.12.4.3.Ortaklık Kurma.....	210
3.12.4.4.İşletmelerin Yöneticilerini Geçici Olarak Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde İstihdam Etmesi.....	210
3.12.4.5.Hayır İşleri, Yardım ve Bağış Kampanyaları.....	211
3.12.4.6.Hedefle İlişkili Pazarlama.....	211
3.12.4.7.Sorunlar Yönetimi(Issues Management).....	211
3.12.4.8.Sosyal Denetim.....	212
3.13.Sosyal Sorumluluğu Yerine Getirmenin İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar.....	215

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri.....	220
4.1.1.Araştırmanın Amacı.....	220
4.1.2.Araştırmanın Yöntemi.....	221
4.1.2.1.Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	221
4.1.2.2.Anket Formunun Hazırlanması ve Gönderilmesi.....	222
4.1.2.3.Veriler Kodlanması ve Düzenlenmesi.....	223
4.1.3.Araştırmanın Hipotezleri.....	224
4.2.Uygulama Hakkında Genel Bilgiler.....	225
4.3.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	228
4.3.1.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmeleri ve Yöneticileri ile İlgili Tanıtıcı Bilgiler.....	229
4.3.2.İş Ahlakı ve Sosyal Sorumlulukla İlgili Olarak Araştırma Sorularından Elde Edilen Bulgular.....	240
4.4.Genel Değerlendirme ve Öneriler.....	281
SONUÇ.....	299
KAYNAKLAR.....	305
EKLER.....	328
EK-1: Anket Formu.....	337
EK-2: İstatistiksel Analizlerin Tablo Halinde Sonuçları.....	332

TABLolar LİSTESİ

Tablo.2.1. Victor ve Cullen'in Ahlâki İklimler Tipolojisi.....	93
Tablo.2.2. Ahlâki Sorun ile Ahlâki İkilemin Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	101
Tablo.3.1. Yönetmel Değerlerin Karşılaştırılması.....	193
Tablo.3.2. Ackerman'ın Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli.....	201
Tablo.4.1. Özel Sektörde Üretimden Satışlar.....	226
Tablo.4.2. Kamu Sektöründe Üretimden Satışlar.....	226
Tablo.4.3. 500 Büyük Kuruluşun İhracatı.....	226
Tablo.4.4.500 Büyük Kuruluşun Ekonomik Büyüklüklerindeki Reel Değişmeler..	227
Tablo.4.5. 500 Büyük Kuruluşun Ekonomik Büyüklüklerinin Karşılaştırılması....	228
Tablo.4.6. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyete Başlama Tarihleri.....	229
Tablo.4.7. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Türü.....	230
Tablo.4.8. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Kolu.....	231
Tablo.4.9. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin İstihdam Ettikleri Personel Sayısı.....	232
Tablo.4.10. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre Dağılımı.....	233
Tablo.4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süreleri..	234
Tablo.4.12. Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Yönetici Olarak Çalışma Süreleri.....	235
Tablo.4.13. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Durumu.....	236
Tablo.4.14. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu.....	236
Tablo.4.15 .Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	237
Tablo.4.16. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelir Düzeyi.....	238
Tablo.4.17. Araştırmaya Katılanların İşletmelerindeki Mevcut Pozisyonu.....	239
Tablo.4.18. İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörler.....	241
Tablo.4.19. İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	242
Tablo.4.20. Yöneticiler Açısından İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri	243
Tablo.4.21. Yöneticiler Açısından İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	244
Tablo.4.22. İşletmelerde Çalışanları Ahlâk Dışı Eylemlere Yönelten Faktörler.....	244

Tablo.4.23. İşletmelerde Çalışanları Ahlâk Dışı Eylemlere Yönelten Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	246
Tablo.4.24. Türk Yöneticilerinin Günlük Yaşamdaki Değerleri.....	247
Tablo.4.25. Türk Yöneticilerinin Günlük Yaşamdaki Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	248
Tablo.4.26. İşletmelerin Yazılı Ahlâk Kodu (Kurallar, İlkeler ve Standartlar) ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	249
Tablo.4.27. İşletmelerde Yazılı Ahlâk Kodunun Kapsadığı Alanlar.....	250
Tablo.4.28. Çalışanların Ahlâk Kodunu İhlâl Etmesi Durumunda İşletmelerin Yaygın Olarak Başvurdukları Önlem ve Cezalar.....	251
Tablo.4.29. Türkiye’de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Etkili Olan Faktörler.....	253
Tablo.4.30. Türkiye’de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotez Sonuçları.....	254
Tablo.4.31. Yöneticilerin Kamu Sektörü ve Özel Sektörde İş Ahlâkı ile İlgili Bazı Konulardaki Düşünceleri.....	255
Tablo.4.32. Kamu ve Özel Sektördeki Ahlâk Geleneği ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	255
Tablo.4.33. Kamu ve Özel Sektördeki Yöneticilerin Yetki ve Konumlarını Kişisel Çıkarları İçin Kullanması ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	256
Tablo.4.34. Yöneticilerin İş Ahlâkı ile İlgili Temel Öncelik ve Sorumluluk Eğilimi.....	257
Tablo.4.35. Yöneticilerin İş Ahlâkına İlişkin Temel Öncelik ve Sorumluluk Eğilimi ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	258
Tablo.4.36. Türkiye’de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme.....	258
Tablo.4.37. Türkiye’de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	259
Tablo.4.38. Yöneticilerin İşletmelerde Gözlemlediği Kötü Davranışlar ve Ahlâki İhlâller.....	260
Tablo.4.39. Yöneticilerin Ahlâk Anlayışı ve Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış ile İlgili Düşünceleri.....	263
Tablo.4.40. Ülkemizde Kurumsallaşma ile Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış Arasındaki İlişki ile İlgili Hipotezler.....	265
Tablo.4.41. Yöneticilerin Ahlâki Değerler, İş Ahlâkı, Teknoloji ve Ekonomi Arasındaki İlişkilerle İlgili Düşünceleri.....	266
Tablo.4.42. Hızlı Dönüşüm Süreci İçinde Bulunan Türk Toplumunun Mevcut Değerler ve Ahlâki Sistemdeki Belirsizlik ile İlgili Hipotez Sonuçları..	267
Tablo.4.43. Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukla İlgili Düşünceleri.....	268

Tablo.4.44. Türk Toplumunda Olumlu İmaj Yaratma ile İşletmenin Sosyal Sorumluluk Bilinci Arasındaki İlişki ile İlgili Hipotez Sonuçları.....	269
Tablo.4.45. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	269
Tablo.4.46. Sosyal Sorumluluk Alanları ile İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	271
Tablo.4.47. Ahlâki Standartların Yükselmesinde Etkili Olan Faktörler.....	272
Tablo.4.48. Ahlâki Standartların Yükselmesinde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	273
Tablo.4.49. Ahlâki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörler.....	274
Tablo.4.50. Ahlâki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	276
Tablo.4.51. Yöneticilerin İş İlişkilerinde İşletmenin Çıkarları ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplar.....	277
Tablo.4.52. Yöneticilerin İş İlişkilerinde İşletmenin Çıkarları ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplarla İlgili Hipotezlerin Sonuçları.....	278
Tablo.4.53. Türkiye’de Yaygın Olarak Görülen Ahlâki Olmayan Davranışların Sosyal Ahlâk, İş Ahlâkı ve Bireysel Ahlâk İle İlişkisi.....	279
Tablo.4.54. Bazı Ahlâki Olmayan Davranışların Bireysel Ahlâkla İlişkili Olup Olmadığına Dair Hipotez Sonuçları.....	280

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1.1. Kapitalizmin Temel Unsurları.....	13
Şekil.2.1. Organizasyonlarda Ahlâki Yönetmel Davranışı Etkileyen Faktörler.....	75
Şekil.2.2. Sentez Olarak Bütünleşik Bir Ahlâki Karar Verme Modeli [Ferrel, Gresham, and Fraedrich (FGF) Modeli].....	97
Şekil.3.1. Örgütlerin Sosyal Sorumluluğu Yıllara Göre Benimseme Derecesi.....	151
Şekil.3.2. Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	176
Şekil.3.3. Örgütsel Çıkar Grupları.....	178
Şekil.3.4. Sosyal Sorumluluk Doğrusu.....	204
Şekil.3.5. Sosyal Sorumluluk Skalası(Ölçeği).....	205
Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyete Başlama Tarihleri.....	229
Şekil.4.2. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Kamu ve Özel Sektördeki Dağılımı.....	230
Şekil.4.3. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Koluna (İşletme Sektörüne) Göre Dağılımı.....	231
Şekil.4.4. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin İstihdam Ettikleri Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	232
Şekil.4.5. Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre Dağılımı.....	233
Şekil.4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süreleri....	234
Şekil.4.7. Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Yönetici Olarak Çalışma Süreleri.....	235
Şekil.4.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Durumu.....	236
Şekil.4.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu.....	237
Şekil.4.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi.....	238
Şekil.4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelir Düzeyi.....	239
Şekil.4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Mevcut Pozisyonu.....	240
Şekil.4.13. İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörler.....	240
Şekil.4.14. Yöneticiler Açısından İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri	243
Şekil.4.15. İşletmelerde Çalışanları Ahlâk Dışı Eylemlere Yönelten Faktörler.....	245
Şekil.4.16. Türk Yöneticilerinin Günlük Yaşamdaki Değerleri.....	246
Şekil.4.17. Yazılı Ahlâk Koduna(Kurallar, İlkeler ve Standartlar) Göre İşletmelerin Dağılımı.....	248
Şekil.4.18. İşletmelerde Ahlâk Kodunun Kapsadığı Alanlar.....	250

Şekil.4.19. Çalışanların Ahlâk Kodunu(Kurallar, İlkeler ve Standartlar) İhlâl Etmesi Durumunda İşletmelerin Yaygın Olarak Başvurdukları Cezalar ve Önlemler.....	252
Şekil.4.20. Türkiye'de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Önemli Olan Faktörler.....	252
Şekil.4.21. Yöneticilerin Kamu Sektörü ve Özel Sektörde İş Ahlâkı ile İlgili Bazı Konulardaki Düşünceleri.....	254
Şekil.4.22. Yöneticilerin İş Ahlâkı ile İlgili Temel Öncelik ve Sorumluluk Eğilimi	257
Şekil.4.23. Türkiye'de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme.....	259
Şekil.4.24. Yöneticilerin İşletmelerde Gözlemlediği Kötü Davranış ve Ahlâki İhlaller.....	262
Şekil.4.25. Yöneticilerin Ahlâk Anlayışı ve Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış İle İlgili Düşünceleri.....	264
Şekil.4.26. Yöneticilerin Ahlâki Değerler, İş Ahlâkı, Teknoloji ve Ekonomi Arasındaki İlişkilerle İlgili Düşünceleri.....	265
Şekil.4.27. Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukla İlgili Düşünceleri.....	267
Şekil.4.28. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	270
Şekil.4.29. Ahlâki Standartların Yükselmesinde Etkili Olan Faktörler.....	273
Şekil.4.30. Ahlâki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörler.....	275
Şekil.4.31. Yöneticilerin İş İlişkilerinde Şirketin Çıkarları ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplar.....	277
Şekil.4.32. Türkiye'de Yaygın Olarak Görülen Bazı Ahlâki Olmayan Davranışların Sosyal Ahlâk, İş Ahlâkı ve Bireysel Ahlâkla İlişkisi.....	279

KISALTMALAR LİSTESİ

AMA	: American Management Association
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GM	: General Motors
FGF	: Ferrel, Gresham ve Fraedrich
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TÜGİAD	: Türkiye Genç İş Adamları Derneği
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ILO	: International Labor Organization
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
PLD	: The People Centered Development Forum
CSR	: Corporate Social Responsibility
MBA	: Master of Business Administration
ÇED	: Çevresel Etki Değerlemesi
Ç.K.	: Çevre Kanunu
A.Y.	: Ana Yasa
B.K.	: Borçlar Kanunu
İş K.	: İş Kanunu
T.T.K.	: Türk Ticaret Kanunu
K.H.K.	: Kanun Hükmünde Kararname
Ağ.Teh.İş Tüz	: Ağır ve Tehlikeli İşler Tüzüğü
V.Ö.	: Vergi Öncesi
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
BK.	: Büyük Kuruluş
ÖBK	: Özel Büyük Kuruluş
KK	: Kamu Kuruluşu
MD.	: Madde
m.	: madde

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu ve Önemi

Çalışmanın konusu iş dünyası ve sürdürülebilir bir kalkınma için vazgeçilmez bir değer olarak gördüğümüz “İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama” şeklindedir.

İnsan yaşamında, ahlâk her zaman merkezi bir rol oynamıştır. Ahlâk insana neyin iyi, neyin kötü olduğu konusunda yol gösterici bir işleve sahiptir. İyi veya kötü olarak kabul ettiğimiz şeyler toplumsal törelerden ve davranış biçimlerinden etkilenmiş olabilir.

İş ahlâkının ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar geriye götürülebilir. Ancak 19.yüzyıldan bu yana Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınlaşarak uluslararası sınırları zorlamasıyla birlikte iş yaşamında en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Küreselleşme eğilimiyle birlikte son zamanlarda toplumun işe bakış açısı belirgin değişikliklere uğramıştır. Hatta, toplumun iş yapma konusundaki düşüncesi belirsiz hale gelmiştir. Bu belirsizliğin temel nedeni, sosyal değişimin hız kazanması ve organizasyonların bu değişime ayak uydurmada güçlük çekmeleridir. İşletmenin sosyal sorumluluğu konusu, bu endişenin odak noktasını teşkil etmektedir. İşletmeler belirli bir toplum içinde faaliyet gösterdikleri için topluma karşı bir takım sorumlulukları yerine getirmek durumundadır. Gerçekte, toplum giderek artan bir ölçüde işletmelere sorumluluklarını yerine getirme konusunda baskı yapmaya başlamıştır. Geleneksel anlamda bir işletmenin rolü, verimli mal ve hizmet üretimiyle sınırlandırılırdı. Bugün işletmelerin bu rolü, işletme faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını da içine alacak şekilde genişlemiştir. İşletmenin sosyal sorumluluğunun önemli bir özelliği de sadece hissedarlara değil, değişik çıkar gruplarına dönük olmasıdır. İş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla ilgili sorunların çözümü için birçok çaba harcanmasına rağmen bugün hâlâ bu alanda çözülmemiş bazı sorunlar mevcuttur. Örgütlerin gelişiminde bu konudaki yönetsel kararların verilmesinde yol gösterecek bir evrensel kurallar kümesi yoktur. Ancak yöneticilerin kendi kişisel değerleri ve sosyal sorumluluk ilgili yaklaşımlarının kararlar üzerinde etkili olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Son yıllarda bu türden ahlâki kuralların yazıya geçirilmesi için çok sayıda girişim söz konusudur. Bu çalışmada

küreselleşme, bilgi teknolojileri, rekabet ve yaşanan hızlı sosyal değişim nedeniyle her geçen gün artan bir şekilde önem kazanan iş ahlâkı, iş ahlâkının kurumsallaşmasında örgüt kültürü ve değerlerin etkisi ve işletmelerde sosyal sorumluluk konusu çeşitli yönleriyle incelenerek yönetim ve organizasyon açısından konunun önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk alanında sınırlı sayıda incelemenin bulunması çalışmanın önemini arttırmaktadır. İş ahlâkı ve sosyal sorumluluğun yönetsel boyutunun nispeten az inceleme konusu yapılan İmalat Sanayiinde uygulanmasının da çalışmamızın özgünlüğünü yükselten bir unsur olduğu inancını taşıyoruz.

Çalışmanın Amacı

Yöneticiliğin gündeminde herhalde iş ahlâkından daha karmaşık bir konu yoktur. Bu konuda yöneticilerin kafası genellikle karışıktır. Yol göstericiliğine başvurdukları kurumların bile iş davranışları üzerinde fazla bir etkisinin olmaması durumu daha da karmaşık hale getirmektedir. Yıllardan beri iş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla ilgili çeşitli tartışmalar olmaktadır. Bugün dünyanın her ülkesinden çok değişik kamu ve özel sektör işletmelerinden birçok ileri görüşlü yönetici, ahlâki değerler ve iş hayatı konusundaki 2000 yıllık geçmişe sahip bu tartışmanın yeniden ele alınması gerektiğine giderek daha çok inanmaktadır. Bugün bu alanda çözülmemiş pekçok sorun mevcuttur. Sosyal konular, bütün insanlığın refahı ve sağlığı açısından son derece önemlidir. Araştırmalar, son yılların başarılı sanayileşmiş ülkelerinin “iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk” kavramlarını kalkınmada bir araç olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır. Japonya, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Almanya ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde ekonomik büyüme, serbest piyasa ekonomisi ve küreselleşmeyle birlikte iş ahlâkı olgusunun gelişiminin 1960’lı yıllara dayandığı görülmektedir. Bu süreç içerisinde organizasyonların otoriter yönetimden demokratik ve merkezkaç yönetime doğru bir eğilim sergiledikleri gözlenmektedir.

Kuşkucu meslektaşlarından farklı olarak bu yeni neslin yöneticileri ve iş adamları, insani değerler ve iş hayatının kuralları üzerinde yeniden düşünmenin, günümüzün karmaşık ve rekabetçi global ekonomik düzeninde ayakta kalabilmek için işletmelerinin mevcut konumunu ve nereye doğru gittiklerini yeniden incelemek açısından bir fırsat olduğunu

düşünmektedirler. Bu bakış açısına sahip yöneticiler ahlâk ve iş hayatı konusundaki tartışmaları bir tehdit veya zayıflık şeklinde algılamak yerine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma hedeflerinin doğal bir uzantısı şeklinde algılamaktadır.

Toplumsal sorunların üzerinde düşünen herkesin toplum yaşamının ve tarihin oluşumunda, insan eylemlerinin temelinde yatan düşünüş biçimlerini, değerleri, inançları ve yaklaşımları bilmesi gerekir. Bu nedenle, yöneticilerin iş dünyasında bir ahlâki iklimin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önderlik rolü oynayabileceğine inanıyoruz. Ahlâk dışı uygulamaların ortadan kaldırılması ve sorunların çözümünde kamu yöneticileri ile özel sektör yöneticilerine aynı oranda görev düşmektedir. Bu çalışmamızın amacı, yeni bir çağın eşliğinde içinden çıkılması olanaklı değilmiş gibi görünen karmaşık pekçok sorunun çözümünde yöneticilere ve çalışanlara yol göstermek ve sorunların çözümünde mütevazî sınırlar içinde kalarak bazı katkılar sağlamak şeklinde özetlenebilir.

Çalışmanın Yöntemi ve Kısıtları

“İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama” isimli çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde konunun teorik çerçevesi incelenmiştir. Konunun geniş kapsamlı olması sebebiyle, gereksiz görülen ve zaten yaygın olarak çeşitli kitaplarda görülen konulara detaylı olarak girilmemiştir. Mümkün olduğunca yeni, ilginç ve Türkiye’de yeterince işlenmediği düşünülen konular üzerinde detaylı olarak durulmuştur. Ayrıca bu alandaki ilk araştırmalardan biri olduğundan okuyucuların konuya hakim olması için teorik bölüm hacim itibarıyla geniş tutulmuştur. Teorik bölümde elektronik ortamdaki kaynaklardan önemli ölçüde faydalanılmıştır. Son bölümde teoride ele alınan bilgilerin geçerliliği sınanacak şekilde olan bir anket uygulaması ile imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarıyla ilgili elde edilen bulguların ve bilgilerin değerlendirilmesine yer verilmektedir. Böylece teorik çalışma ve uygulama karşılaştırılmakta ve konu açıklığa kavuşturulmaktadır. Araştırmanın analizlerinde “SPSS for Windows” programından yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın sonuçlarını değerlendirmeye başlamadan önce bir hususu belirtmekte yarar vardır. O da toplumsal nitelikli her araştırma gibi bu araştırmanın da bir takım

sınırlılıklar taşıdığı ve bu nedenle varacağımız sonuçlar ve bunlara dayanarak yapılacak yorumların dikkatle kullanılması gerektiği şeklinde ifade edilebilir. Araştırmamız açısından sınırlama oluşturan bazı hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Teorik çerçeve hazırlanırken mümkün olduğunca Türkiye'deki tüm literatür taranmıştır. Buna rağmen bu konuda ulaşamadığımız bazı kaynaklar olabilir. Ayrıca Batı literatüründe iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konusunda sayısız kaynak bulunduğu gözlenmektedir. Bu nedenle çalışmamızda daha çok yabancı literatürden faydalanılmıştır.

2. Tezde işlenen konular ahlak felsefesi, dinsel ve iktisadi açıdan değil, işletmecilik ve yönetim disiplini çerçevesinde ele alınmıştır.

3. Ülkemizde işletmecilik ve yönetsel açılarından iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konusunda yapılan araştırmalara çok nadir rastlanmaktadır. Bu nedenle araştırmamızın bir takım eksiklikleri olabilir.

4. Yöneticilerin küçük bir kısmının biraz çekingen davranarak soruları tam olarak cevaplamamaları araştırmamızın sağlıklı olması yönünden bir sınırlama olarak kabul edilebilir.

5. Türk imalat sanayii işletmelerinde bilimsel araştırma geleneğinin yerleşmemiş olması nedeniyle bu işletmelerin araştırma için uygulama şansı tanımamaları ve araştırmaya zaman ayıramamaları önemli bir kısıt olmuştur.

Çalışmanın Kapsamı

"İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama" isimli çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde ahlâkın kuramsal çerçevesi ve tarihsel gelişimi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ahlâk kavramının tanımı, ahlâkın önemi, ahlâk teorileri, iş ahlâkının tanımı ve niteliği, iş ahlâkı ile ilgili mit'ler ve iş ahlâkının tarihsel gelişimi üzerinde durulmaktadır.

Organizasyonlarda iş ahlâkının kurumsallaşması başlığını taşıyan ikinci bölümde; yönetsel ahlâk, yönetsel ahlâkı etkileyen faktörler, yönetsel ahlâk tipleri, organizasyonlarda ahlâki yönetim, ahlâki sorunlar ve özellikleri, ahlâki yönetim ilkeleri, ahlâki standartlar, ahlâki karar verme, ahlâki ikilemler, iş ahlâkının kurumsallaşmasında yöneticilerin tutumu, değerler ve örgüt kültürünün yeri ve önemi, ahlâkı desteklemeye ilişkin yapı ve faaliyetlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde işletmelerde sosyal sorumluluk kavramı, kapsamı, tarihsel gelişimi ve sosyal sorumluluğun yönetimi üzerinde durulmaktadır. Burada sosyal sorumluluk kavramı, sosyal sorumluluğun kapsamı ve sınırları, sosyal sorumluluğun amacı ve önemi, sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi, sosyal sorumluluğa ilişkin kavramsal ve yönetsel görüşler, sosyal sorumluluk piramidi, işletmenin sosyal yönden sorumlu olduğu örgütsel çıkar grupları, sosyal sorumluluğun spesifik alanları, sosyal sorumluluğun yönetimi, işletmelerde sosyal sorumluluk modelleri, sosyal sorumluluğa ilişkin örgütsel yaklaşımlar, kurumsallaşmış sosyal sorumluluk yöntemleri, sosyal sorumluluğu yerine getirmenin işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, İstanbul Sanayi Odası'nın 1998 yılındaki "En Büyük 500 Sanayii Kuruluşu" araştırmasının verilerine göre Türkiye'deki en büyük 500 imalat sanayii işletmesinin yöneticilerinin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa yönelik tutumlarıyla ilgili bir uygulama yer almakta ve kuramsal çerçevedeki bilgilerin geçerliliği sınanmaktadır. Çalışma sonuç ve önerilerin yer aldığı kısımla tamamlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AHLÂKIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.1.Ahlâk Kavramı

Ahlâk, Yunanca'da gelenek ve alışkanlığı ifade eden "ethos" sözcüğünden türetilmektedir. "Ethics" sözcüğüyle paralellik gösteren "moral" ise, gelenek, alışkanlık veya karakter ifade eden Latince'deki "mos, mores" sözcüğünden gelmektedir(1). Ahlâk(moral), insan eylemlerinin ve karakterinin iyiliğini veya kötülüğünü, doğru veya yanlışlığını muhakeme etmeyle ilgili inanç ve tutumdur(2). İyiliğin standartlarına uygun olarak davranmayı esas alan, fiziksel ve somut etkilerden çok psikolojik etkiler ışığında, gerçek bulgu ve kanıtlardan ziyade güçlü olasılık veya olumlu inanca dayanır. Ahlâk(ethics) ise, ahlâk ilkelerinin felsefi çalışması olarak tanımlanabilir. Bu disiplin, doğru veya yanlışın ne olduğuyula veya ahlâki ödev ve yükümlülüğün ne olduğuyula ilgilenmektedir. Ahlâk(ethics); a)bir ahlâki ilkeler grubu veya değerler seti, b)belirli bir teori veya ahlâki değerler sistemi ve c)bir birey veya mesleği yöneten davranış ilkeleri ve standartlarını kapsar(3). Ancak günümüzde "moral" ve "ethics" kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılabilir. İşletme ve yönetim alanında daha çok "ethics" teriminin kullanıldığına dikkat çekmekte fayda vardır.

Webster's Ninth New Collegiate sözlüğünde "*ahlâk, manevi görev ve yükümlülükle bağlantılı olarak neyin iyi ve neyin kötü olduğuyula ilgilenen bir disiplin*" olarak tanımlanmaktadır(4). Yine, Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi'nde "*ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla*

(1) Marja-Kaarina Koskinen, Ada Schreiner and Beverly Fiorella, "Work of The Subcommittee Defining The Code of Ethics as Part of The Education Committee's Work", IAML T Assembly of Delegates 1992, <http://www.iamit.se/publications/ethics.htm>.

(2) Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist and Robert L. Mathis, **Management: Concepts and Effective Practice**, Second Edition, New York: West Publishing Company, 1986, s.574

(3) Gordon F. Shea, **Practical Ethics**, AMA Membership Publications, A Division American Management Association, 1988, s.17

(4) Harold Koontz and Heinz Weichrich, **Management**, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1988, s.611

başvurulan kurallar ve ilkeler dizgesi, başka insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır(5).

Immanuel Kant (1724-1804), “**Pratik Aklın Eleştirisi**” adlı eserinde “*Ahlâkı, kendimizi nasıl mutlu edeceğimizi değil, mutluluğumuzu nasıl değerli kalabileceğimizi gösteren bir doktrin*” şeklinde ifade etmektedir(6).

“*Ahlâk, doğru ve iyi şeyin ne olduğunu veya yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan bir davranış kodunu oluşturan kural koyucu bir ilkeler seti*” olarak genelde tanımlanmaktadır. Bu genellikle ahlâki görev ve yükümlülüklerin taslağını çizebilir. Buna karşın, bugün işletmenin dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiği dikkate alınırsa, bu geleneksel tanım, kullanışlı olma açısından son derece statiktir(7). Oysa, hızlı değişen dönemlerde hem temel amaçların hem de işletme oyununun kuralları artan bir şekilde zor anlaşılır hale gelmektedir. Bu değişimlerin bir sonucu olarak, ahlâk artık statik bir kod veya herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul görmekte olan bir ilkeler seti olarak görülmemektedir. Charles Powers ve David Vogel basit fakat dinamik işleyen tanım yaparak bu sorun üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu düşüncelere göre “*esas itibarıyla ahlâk, insan refahını oluşturan şeylerin ne olduğunu inceleyen ve bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan bir süreçtir*”(8).

Sonuç olarak “ahlâk; bir birey veya grubun belirli eylemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını, eylemde bulunanların iyi veya kötü yanlarını ve bu eylemlerin yönelmiş olduğu hedeflerle ilişkili olarak insanlığın refahını oluşturan şeylerin ne olduğunu araştıran ve bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan yol gösterici standartlar, değerler, ilkeler ve kurallar bütünü” şeklinde tanımlanabilir.

(5) **Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, 15.Baskı, Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünleri Pazarlama A.Ş., 1986, ss.201-202

(6) Selçuk Yaşar, “**Ahlâk Çöküntüsü**”, *Mesaj-7*, İzmir, Kasım 1993, s.15

(7) W. Micheal Hoffman and Jennifer Mills Moore, **Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality**, Second Edition, New York: McGraw-Hill Publication Co., 1990, ss.69-70

(8) Don Hellrigel and John W. Slocum, Jr., **Management**, Fourth Edition, Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986, s.137

1.2.Ahlâkın Önemi

Emile Durkheim'in 1900 yılında kaleme aldığı, ancak 1937 yılında yayınlanan *Meslek Ahlâkı*(La Morale Professionelle) adlı eserinde ifade ettiği gibi "bir toplumsal kurum, ahlâk disiplini olmadan yaşayamaz. Aksi halde, ortada sadece kişisel çıkar çatışmaları kalır. Toplumların bugün muzdarip olduğu buhran işte buradan geliyor. Ekonomik hayat iki yüz yıldan beri görülmedik bir gelişmeye kavuşmuştur. Ekonomik hayattaki bu gelişmenin ahlâk dışında kalması veya ahlâki yönleri ihmal etmesi kamu hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir"(9). Modern dünya belli ahlâk anlayışlarının varlığını gerektirmekte, ama aynı zamanda bu anlayışları ciddiye almanın zeminlerini de yılmaktadır. Değişimin getirdiği yeni oluşumların etkisiyle Durkheim çözüm olarak yeni bir laik ve rasyonel ahlâk anlayışını önermektedir.

Ahlâk konusundaki endişe yeni değildir. Kişisel değerlerle örgütsel değerler arasındaki çatışma, ahlâki olarak davranmanın araçsal değeri, farklılıklar özellikle etnik, cinsiyet ve ırksal farklılıklar, insan hakları konusundaki ihlâller, global çevre ve işletme faaliyetlerinin globalleşmesi iş dünyasında ahlâk konusunun giderek önem kazanmasını sağlayan temel değişimler olarak ifade edilebilir. "Temel değişim dönemlerinde önceden olduğu gibi kabul görmüş değerler şimdi şiddetli bir şekilde sorgulanmaktadır. Bu değerlerin birçoğu artık izlenmemektedir. Netice de doğru ve yanlışın ne olduğu hakkındaki karmaşık ikilemlerden dolayı yöneticilere rehberlik edecek ahlâki pusulalar açık değildir. İşyerinde ahlâka ilişkin dikkat, yönetici ve personelin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda duyarlı olmalarını sağlar. Belki de işyerinde ahlâk konusundaki en dikkat çekici şey, kriz dönemlerinde ve karmaşık durumlarda yöneticilerin mücadelecisi olmasını sağlamaya yardımcı olmasıdır. İş ahlâkı güçlü bir yol gösterici, güçlü bir önleyici ilaç olarak sayısız fayda sağlamaktadır"(10).

Ahlâk insan ilişkilerinde son derece önemlidir. Theodor Lipps'in dediği gibi, "ahlâksal sorumluluk birinin omuzundan alınıp bir başkasının omuzuna verilebilecek bir yük

(9) Emile Durkheim, *Meslek Ahlâkı*, (Çeviren: M.Karasan), İstanbul: M.E.B. Yayını, 1986, s.7

(10) Carter McNamara, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit of Managers", at <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>, April 1998, ss.1-18

parçası değildir”(11). Her insanın, insan olması bakımından, yapıp ettiklerinin bilincine varabilmesi, hesabını kendisinin verebilmesi için özgür olması ve sağlıklı bağımlılıkları onaylaması gerekir. Bu ahlâklı bir bireyin temel özelliklerinden biri olmaktadır(12). Ahlâk öncelikle rasyonel bir girişimdir, kazanma özlemiyle savaş halinde olmaktır. Ahlâki değerlerden türetilen ahlâki standartlara uygun bir iş ortamı, karşılıklı saygı ve adalet için temel teşkil eder.

1.3.Ahlâk, Birey ve Toplum İlişkisi

1.3.1.Ahlâk ve Birey

Ahlâkın söz konusu olduğu yerde iyi ile kötüyü ayırdedebilecek zihni olgunluğa erişmiş bir insanın varlığı gerekir. Ama ahlâki davranışın bir de sosyal yönü bulunmaktadır. İnsanlar bir arada yaşamasalardı, ahlâktan söz edemezdik. Çünkü ahlâk insanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek için konmuş kaidelerin bütünüdür. Ahlâk olmazsa, toplum hayatı denen şey de olmaz, yani insanlar bir arada yaşayamazlar(13). Ahlâk insanlar arasındaki iyi ilişkilerin yürümesini ve gelişmesini sağlayan bir sistemdir. Bu bakımdan, tek taraflı ahlâk veya tek başına ahlâk olamaz. Karşılıklı ilişkinin söz konusu olduğu her yerde ise, hak sahibi insanlar vardır. Ahlâklı davranış insanların birbirlerinin haklarını çiğnememesi demektir.

Bireysel ahlâk; bireyin davranışlarına esas teşkil eden ve onları şekillendiren değer hükümleri hakkında sahip olduğu bilinçtir. Bireysel ahlâk sürecinde toplumsal değerlerin kişiye yansımaları, bireyin toplumun değerlerini kendi iç dünyasına mal etmesi, içselleştirmesi söz konusudur(14). Başka bir ifadeyle, bireysel ahlâk, bir tek bireyin yaşam deneyimindeki değerler, normlar ve inançların tümüdür(15). Bireyin ahlâkı, ailevi etkiler, akranlarının

(11) Bedia Akarsu, **Mutluluk Ahlâkı**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998, ss.15-17

(12) John W.Smith, “**What Is Ethics?**”, *Informations Ethics* at <http://poe.virginia.edu/~jws3g/cs110Ethics.htm>.

(13) Erol Güngör, **Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk**, 1.Basım, İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş, 1995, ss.12-18

(14) Adnan Çelik, İsmail Göktürk, Dündar Gök ve Mehmet Yılmaz, “**Bürokrasi ve Etik: Kahramanmaraş Kamu Kurumları ve Özel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.23-41

(15) _____, “**Individual Ethics**” at <http://hre.ed.uiuc.edu/class/votec389-11/sld017.htm>.

etkileri, yaşam deneyimleri, kişisel değerler ve durumsal faktörlerin etkileşimiyle şekillenir(16).

“Her birey bir diğeriyle farklılık gösterir. Bu yüzden, bireysel ahlâk da bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bireysel ahlâk; aynı zamanda ahlâklılık olarak ifade edilmektedir. Çünkü bireysel ahlâk herhangi bir toplumda herhangi bir kimsenin genel beklentilerini yansıtır.

Bireysel ahlâkı olmayanın iş ahlâkı da olmaz. Fakat daha ahlâklı kişilerin seçilmesi ve bunların yönetime gelmesi kalıcı çözüm değildir. Önemli olan oyunun kurallarını bir daha kimsenin bozamayacağı şekilde düzenlemektir(17). Milton Friedman ve Peter F. Drucker ekonomik girişimin ahlâki olarak nötr olması gerektiğini ve ahlâki sorunların bireysel temelde ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir(18). İyi davranış sadece kendi personelimize karşı değil, aynı zamanda diğer insanlara karşı da olmalıdır. Ahlâk, bütün teknik ve kültürel işlerdeki başarının gizli, fakat en önemli amili olarak mütalâa edilmelidir(19). Ahlâk bir kişisel vicdan meselesidir ve kendimiz için neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermek kendimize kalmıştır(20). Ayrıca örgütsel ahlâkı şekillendirmede de bireysel olarak yöneticiler ve diğer örgüt üyeleri önemli rollere sahiptir. Bu yüzden örgütte uzlaşmış olan değerleri ve birbirleriyle çatışmakta olan rutin karar ve davranışları, beklentileri ve gereksinimleri tayin etmek son derece önemlidir(21).

(16) Ricky W. Griffin, *Management*, 5th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1996, s.104

(17) İlyas Sarıtaş, *İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.447-454

(18) Jonathan Z. Gottlieb ve Jyotsna Sanzgiri, “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.175-185

(19) F.W. Foerster, *İyi İnsan İyi İş Adamı*, (Çeviren: İsmail Hüsrev Törkin), İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları, 1995, ss.1-25

(20) Jon Nuttall, *Ahlâk Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*, (Çeviren: Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları No.175, Ocak 1997, s.43

(21) Frank J. Navran, “The Individual’s Role in Shaping Organizational Ethics”, at <http://www.navran.com/Articles/Eth-Ind-Role.htm>, Atlanta 1998, ss.1-8

1.3.2.Ahlâk ve Toplum

Her toplum kendi ahlâk anlayışını şekillendirir(22). Ahlâk bütün toplumu ayakta tutan temel değerler sistemidir, bu bakımdan toplumun diğer bütün sistemleri ahlâkla uyumlu bir işlev göstermek durumundadır. Bir takım kişilerin başka türlü değerler uğrunda ahlâki değerleri hiçe saymaları her şeyden önce cemiyet dediğimiz sosyal birliği ortadan kaldırır ki, bu olmayınca da zaten hiçbir değer sisteminin ayakta durması bahis konusu olamaz. Herkesin kendi çıkarları veya kendi önem verdiği şeyler uğrunda başkalarını düşünmediği bir dünyada ne sanat hayatından, ne de iktisadi veya sosyal hayattan söz edilebilir. Bu gerçeği belirtmek isteyen bir felsefeci, “ahlâkın gayesi yaşamak değil, yaşatmaktır” diyor(23). Ahlâk, görünüşte zarif tecrübelerin bir ürünü olan sayısız sürekli anlaşma ve uzlaşma biçimleriyle dolu ve karşılıklı çıkarların kaçınılmaz surette birbirine bağlı olduğu bireylerin yaşadığı sosyal ortamda uyum için vazgeçilemeyecek, çok güçlü dokuları olan bir yaşam biçimidir. Sosyal ahlâk, toplum düzeninin devamlılığı açısından vazgeçilemeyecek bir unsurdur. Ahlâkın bir kanunu, kuralı yoktur; fakat birçok yönetici vicdanı, yetiştirme tarzı, ileri görüşü ve sosyal baskılardan dolayı ahlâk kurallarına uyma zorunluluğu hisseder. Ahlâk, insan olma tarzımızdır. “Ahlâk toplumdaki dayanışma ve istikrarın ifadesidir”(24).

Ahlâk ve sorumluluk duygusu, sosyal ve kolektif bir bilincin yansımasından ibarettir; sosyal bir olaydır. Kültürel süreç içinde aktarılan, sosyal hayatın temel kurallarını oluşturan doğru ve yanlış davranış biçimlerini ihtiva eder. Ahlâk, bir insanın sadece subjektif olarak inandığı kurallar değil, o kültür tarafından yaygın biçimde benimsenen ve paylaşılan değer yargılarıdır. O halde, ahlâk yalnızca kişisel olarak doğruluğu kabul edilen normlar ve davranış kuralları değil, aynı zamanda sosyal bir anlayışın ürünüdür(25). Başka bir ifadeyle, Ahlâki değerler –ne kadar bireysel gibi görünürse görünsün- aynı zamanda toplumsaldır.

(21) Frank J. Navran, “The Individual’s Role in Shaping Organizational Ethics”, at <http://www.navran.com/Articles/Eth-Ind-Role.htm>, Atlanta 1998, ss.1-8

(22) Ross Poole, **Ahlâk ve Modernlik**, Birinci Basım, (Çeviren: Mehmet Küçük), Ayrıntı Yayınları No:81, İstanbul 1993, s.9

(23) Erol Güngör, a.g.e., ss.46-47

(24) Sebastian A. Sora, D. S. P, “A Framework for Establishment of Applied Ethics in the Exercise of Management Activities”, at *Ethical Contexts for Business Conflicts*, (General Editors: Samuel M. Natale and John B. Wilson), Lanham: University Press of America, 1989, s.159

(25) Mahmut Oktay, **Kitle İletişim Araçlarının Uluslararası Sorumluluğu ve İletişim Ahlâk Kuralları**, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990, s.10

Ahlâk kuralları, başlangıçta bireyi ilgilendirir görünse bile, onların doğuşunda hem bireyi yüksek bir insani şahsiyete ulaştırma, hem de mutlaka toplumsal bir fayda mülâhâzası vardır.

1.4.Ahlâk ve Ekonomik Sistemler

Ahlâk ekonomiden baskın olmamalı(dominant) ve ekonomi de ahlâkı geçersiz kılmamalıdır. Her iki disiplin birbirinden tamamıyla ayrı tutulamaz. Birçok ahlâki sorunun büyük ölçüde ekonomik olduğuna inanılmaktadır. Ekonomi ile ahlâki değerler arasındaki temel sorun karmaşıklığıdır. Bu sorun yalnızca kuramsal değil pratikte de mevcuttur. “İş ahlâkı; ekonomi ile ahlâk arasındaki bir evlilik gibidir.” Dolayısıyla ahlâk ekonomik hedefleri başarmaya yönelik önemsiz bir araç olarak suistimal edilmemelidir. Hukuk, ahlâk ve vicdan kuralları içerisinde işlemeyen bir ekonomik sistem, toplumun tümüyle birlikte, çökme ve dağılmaya mahkumdur. Ekonominin rolü ahlâki amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmalıdır(26). Çünkü etkin eşitlik için herbiri diğerinin varlığına gereksinim duymaktadır. Ahlâki değerler ekonomik gereksinimler dahil diğer gereksinimlerle ilişkili olmaktadır. İlgili ahlâki değerlerin desteği olmaksızın ekonomik değerler ayakta kalmaz. Hem ahlâki değerler hem de ekonomik değerler uyum için insan gereksinimlerini temel alır. Her iki değer de birbiriyle işbirliği içinde ve birbirine temel teşkil etmektedir(27). Bu nedenle ahlâkı, içinde yaşanılan ekonomik sistemden soyutlamak mümkün değildir. İşletmeyi anlayabilmek ve ayrıca iş ahlâkı ile ekonomi arasındaki ilişkiyi anlamak için ekonomik sistemin tipiyle başlamak gerekir.

1.4.1.Ahlâk ve Kapitalist Ekonomik Sistem

Esas olarak bir kapitalist sistem, üretim araçlarının özel olarak sahiplendiği ve pazarın üretime yol gösterdiği ve gelirin dağıtılmasının işlettiği bir sistemdir. Bu sistemin doğası kolay tanımlanamaz. Kapitalizm gerek doğuşu itibarıyla gerekse de işleyiş olarak amaçlanmayan sonuçlar sistemidir(28). Klasik kapitalizm teorisi, a)insan oğlunun, evrenin doğal düzenini anlama becerisine sahip bir varlık olduğu ve b)ekonomide devletin rolünün

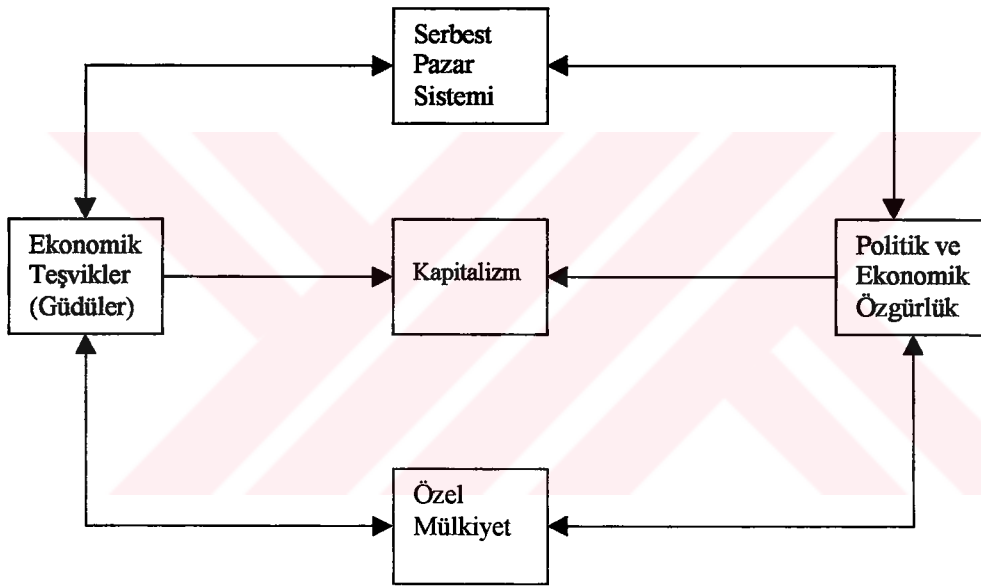
(26) Lu Xiaoue, “On Economic and Ethical Value” Shanghai Academy of Social Sciences, <http://www.depaul.edu/ethics/evaluate.html>, 1998, ss.1-8

(27) Thomas I. White, *Business Ethics*, New York: Macmillan Publications. , Maxwell Macmill , 1993, s.13

(28) Engin Yıldırım ve Mehmet Duman, *Kapitalizm, Piyasa ve Ahlâk, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.285-295

sınırlı olması gerektiği gibi iki varsayıma dayanır. Kapitalizmin temel öğeleri Şekil.1.1’de gösterilmektedir. Bu öğeler aşağıdaki gibi açıklanabilir(29):

Özel Mülkiyet: Kapitalizmin temel öğeleri arasında hiçbiri mülkiyet kavramından daha önemli olamaz. Mülkiyet, çok sık sadece toprak olarak düşünülmektedir. Gerçekte, mülkiyet terimi, bir varlığın kullanımını elinde bulundurma ve işleme hakkını ifade eder. Birisi mülkiyete sahip olduğunda, ekonomik güce sahiptir. Kapitalizmin temel düşüncesine göre birey özel mülkiyet hakkına sahiptir. Hükümet özel mülkiyet haklarını koruduğu sürece kâr maksimizasyonu arayışı en yüksek düzeyde refahı temin edecektir(30).



Şekil:1.1.Kapitalizmin Temel Unsurları

Kaynak: Frederick D. Sturdivant and Heidi Vernon-Wortel, a. g.e., s.16

Ekonomik Teşvikler: Kâr güdüsü, kapitalist makinenin yakıtını ifade eder. Max Lerner’in ileri sürdüğü gibi “insanın beyni ve enerjisi, hiçbir engelleyici kısıtlama olmadığında ve çaba ile ödül arasında bir yakınlık görüldüğünde en iyi şekilde çalışır.”

(29) Frederick D. Sturdivant and Heidi Vernon-Wortel, **Business&Society: A Managerial Approach**, Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1990, s.16-21

(30) Mitsuhiro Umezu, “Ethics and The Japanese Miracle: Characteristics and Ethics Japanese Business Practice”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, <http://www.nd.edu/~isbee/p-umezu.htm>.

Kapitalizm kazanç uğraşı ile özdeştir(31). Çünkü sürekli, ussal, kapitalist işletmenin peşindedir, hep yenilenen kazancın peşindedir, “verimlilik” peşindedir. Böyle olmak zorundadır. Kapitalist düzen içinde verimliliğe ulaşma amacı gütmeyen bir işletme batmaya mahkumdur.

Serbest Pazar Sistemi: Serbest pazarlar, dış düzenleme olmaksızın insanların parayla karşılıklı olarak malları mübadele ettiği pazarlardır. Fiyat, arz ve talep vasıtasıyla belirlenir. Alıcılar ve satıcılar izleme ve hatalarla deneyim elde ederler. Belirli bir mala olan talep arzı aşarsa o zaman fiyatlar en yüksek düzeyi zorlar. Buna karşın, mal artışı, kârı azaltır, pazarda artan rekabet ve azalan fiyatları cezbeder. Geçici bir dengesizlik olduğunda, piyasanın serbest akış doğası (hiçbir hükümet düzenlemesi ve monopol olmaksızın) tedarikçilere serbestçe rekabet edebilmeleri için bir fırsat sunar ve yeterli talep var olduğunda çeşitli mal ve hizmet kaynaklarını satın alıcılara sağlar. “Kapitalist sistem, üreticilerin neyi, nasıl, ne zaman ve hangi fiyattan üretmesi konusundaki kararlarına dayanır. Tüketici; seçimi, üretimi, dağıtımı ve mübadeleyi yönlendirir. Bu sistemde seçim serbestisi olduğundan halk parasını istediği gibi harcayabilir. Böylece malı tedarik edecek olanlara taleplerinin ne olduğunu bildirir. Kendi firmalarını kurar ve iş alanlarını seçer”(32). Serbest piyasa halkın isteklerine çabuk tepki gösterir. Kamu kaynakları kârlı alanlara kaydırılır. Bu sistem mal ve hizmet üretiminde yeni ve daha ileri bir teknolojinin gelişimini teşvik eder. Rekabet tüketicilerin taleplerini karşılamak için mal ve hizmet çeşitlerinde zenginlik sağlar. Bu sistemde mal ve hizmet sahibi olma olanakları karşısında halkın fırsatlardan yararlanması teşvik edilir.

Politik ve Ekonomik Özgürlük: Serbest piyasa sisteminin mevcudiyetine ilişkin anahtar öğelerden biri hükümet düzenlemelerinin yokluğudur. Ancak A.B.D’de çoğu tekeller, hükümet düzenlemeleriyle kaldırılmıştır. Hükümetin rolü, özgürlüğümüzü korumaktır. Kapitalizme göre en önemli değer bireysel özgürlüktür. Özgürlük, insanın başkalarının doğrularına engel olmadan kendi doğrularına istediği şekilde ulaşması demektir(33). Bunu sağlayan ekonomik sistem de serbest piyasadır. Piyasayı meşrulaştıran üç temel neden vardır. Bunlar; özgürlük, zorlamadan kaçınma ve bireyin geliştirme arzusu olmaktadır. Piyasa

(31) Frederick D. Sturdivant and Heidi Vernon-Wortel, a.g.e., ss.16-49

(32) Francis P. McHugh, *İş Ahlâkı*, (Çeviren: TÜSİAD), İstanbul: TÜSİAD Yayınları, Yayın No.TÜSİAD-T/92, 8-54, Detay Basım Ltd., 1992, s.30

(33) Cengiz Ceylan, “İktisadi Liberalizm’de Ahlâk”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, ss.297-307

bireysel özgürlüğün uygulanabileceği bir ortam hazırlar. Çünkü piyasadaki bütün mübadeleler gönüllülük esasına dayanır(34).

Bu sistemin dezavantajları(35):

a-Kâr Güdüsü: Üreticiler, mal sahipleri, hissedarlar ve yönetim için kâr güdüsü önemli olduğundan sosyal maliyetleri(hava kirliliği gibi) göz ardı etme eğilimi görülür. Kapitalizmin en büyük zayıflığı miyop oluşudur. Temelde kısa bir zaman ufkuна sahiptir. Kapitalizmin uzun vadede işleyebilmesi için bireyin kendi öz çıkarına değil, insan topluluğunun uzun vadeli çıkarlarına yatırım yapması gerekir. Çünkü insanlığın sosyal yönlerini görmezden gelmek, var olmayan bir insan türü için bir dünya tasarlamaktır(36).

b-Servetin Eşit Olmayan Şekilde Dağılımı: Güç servetle artma eğilimi gösterdiğinden kapitalist ekonomide büyük ayrılıklar ortaya çıkar. Gerçekler umutların gerisinde kaldığında (reel ücretlerin yükselmesini bekleyen bir ülkede düşmesi), başarının kuralları bilinmiyor ve değişiyorsa insanlar mutsuz olmaya başlarlar. Ne yazık ki dünyamız böyle belirsizlikler ve beklentisel açıklarla doludur.

c-İşsizlik ve Düşük Ücretler: Serbest bir işgücü piyasası sağlamak güçtür. Yüksek işsizliğin ve bol niteliksiz işgücünün bulunduğu bir ortamda işveren avantajlı durumdadır. Nitelikli işgücü kıt olduğunda ise, talep ücretlerin yükselmesine neden olur. Sermaye emekten daha kıt olduğundan işçiler anlaşmaya yanaşmazlarsa, yatırım planları başka yerlere kaydırılabilir.

Kısacası, kapitalizme yöneltilen eleştiriler; ekonomik eşitsizlik ve güvensizlik, maddi değerleri ön plana çıkararak insanoğlunu rasyonel ekonomik varlık olarak görmesi, oligopoller doğurması, hak edilmemiş gelirlere sebebiyet vermesi, arzı kısma güdüsünü teşvik etmesi, israf, sömürü, istismar ve yabancılaşmaya yol açması şeklinde ifade edilebilir.

(34) Engin Yıldırım ve Mehmet Duman, a.g.e., s.288

(35) Francis P. McHugh, a.g.e., ss.30-31

(36) Lester C. Thurow, **Kapitalizmin Geleceği**, 1.Baskı, (Çevirenler: Serpil Demirtaş ve Nebil İlseven), İstanbul: Çağdaş Bakışlar Dizisi:14, Sabah Yayınları, Eylül 1996, ss.233-257

Dünyaya hakim olan ekonomik anlayış, kapitalizmdir(37). Adam Smith (1727-1790) ilk eseri olan “Ulusların Zenginliği Üzerinde Bir Araştırma” adlı incelemesinde liberal düşünce ve piyasa ekonomisine dayalı kapitalist modelin ana ilkelerini ve “Ahlâki Duyguların Teorisi” adlı eserinde ise ahlâk biliminin(etika) ilkelerini ortaya koymuştur. Adam Smith bu iki eseriyle iktisat ve ahlâkî bir sentez haline getirmiştir(38). “Kapitalizmi ahlâki bakımdan haklı kılan, onun insanın rasyonel yapısıyla ahenkli tek sistem olmasıdır. Bu düşüncelerin kaynağını Adam Smith’de bulmak mümkündür. Smith’e göre insan karakterine en uygun olan ve onun yaratıcılığını ortaya çıkarmada en başarılı olan sistem, piyasa sistemidir(39).

Kapitalizm, batı toplum tarihinin, kültür ve inanç sistemlerinin yoğurduğu bir ekonomik sistemdir. Max Weber bu gerçeği aynen şöyle ifade etmektedir: “*Kapitalizm, demokrasi, bilim ve hukuk dünyanın malı değil, Protestan ahlâkının bir ürünüdür.*” Nitekim onun 1919 yılında yayınlanan ünlü eserinin adı da “**Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhu**”dur. Yani Kapitalizmin manevi yapısının Protestan ahlâkına dayandığını belirtiyordu. Çünkü ilk kapitalist gelişme ve sanayileşme hareketleri İngiltere’de doğmuş, sonra onu Almanya, Hollanda daha sonrada Katolik ülkeler izlemiştir(40). Weber Batı Avrupa’da kapitalizmi ortaya çıkaran en önemli nedenlerden biri olarak Protestan inancının zenginliği, çalışmayı, tasarrufu teşvik eden değerlerini görmektedir(41). Kapitalizm ahlâkî titrek temeller üzerine oturtulmuştur. Ahlâki olarak gerçekten itiraz edilecek şey, mülkiyetin sağladığı rahatlık, zenginliğin tembelleğe ve bedensel zevklere yol açması, hepsinden önemlisi de, “kutsal” yaşamı elde etme uğraşısından ayrılmasıdır(42). Bugün Batı toplumu, Adam Smith (1723-1790) ve Max Weber(1864-1920)’den çok uzaklardadır. Hızlı teknolojik ilerleme kapitalist sistemin alt yapısını oymuş, manevi değer biçimlerinde büyük ölçüde tahribat yapmıştır. Para için para kazanma, bencillik hırsı, zengin olma tutkusu sosyal dayanışma yapısını ortadan kaldırmıştır. Bu da beraberinde “ahlâki çöküntü”yü getirmiştir. Bu durum

(37) Nur Serter, **Dinde Siyasal İslam Tekeli**, İstanbul: Sarmal Yayınevi, Haziran 1997, s.147

(38) Aydın Yalçın, **İktisadi Doktrinler ve Sistemler Tarihi**, Ankara: Aydoğdu Ofset, 1991, ss.188-189

(39) Engin Yıldırım ve Mehmet Duman, a.g.e., s.287

(40) Bryan S. Turner, **Oryantalizm, Kapitalizm ve İslam**, (Çeviren: Ahmet Demirhan), İstanbul: İnsan Yayınları, 1991, ss.83-101

(41) Engin Yıldırım ve Mehmet Duman, a.g.e., ss.287

(42) Max Weber, **Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhu**, (Çeviren: Zeynep Gürata), Ankara: Ayraç Yayınevi, 1997, ss.63-138

Batı toplumu için dramatik sonuçlara yol açmıştır(43). Kapitalizmde hem sermaye ile emek hem de büyük emperyalist güçler arasında büyük çelişkiler söz konusudur(44). Ayrıca Kapitalizmin serbest rekabet düzeni çoğu zaman sömürüyle sonuçlanmıştır. Kapitalizm için önemli olan her şeyden önce en hızlı biçimde sermayesini arttırmaktır. Bu da beraberinde tekelleşmeyi getirmiştir. Sözü kısası kapitalizm 19.yüzyılda sermaye birikimi uğruna beşeri yıkımlara yol açmıştır. Başka bir ifadeyle, “Kapitalizm, Protestan ahlâkının düzenleyici kimliğinden uzaklaştıkça materyalist bir dünya görüşüne dönüşmüştür. Tüm manevi değerler ve yüksek ahlâki duygular adeta boğulmuştur. Kapitalizmin, büyük ölçüde kişisel çıkarı dayandır görünmesi, mübâdele sisteminin çökmesine yol açan bireysel güdüler üretmesi ve eşitsizlikler yaratmaya eğilimli olmasının “sosyal sermaye”nin çökmesine yol açacağı söylenmektedir”(45). Daha da önemlisi Kapitalizm, nihai değerlerin belirlenmesini bilinçli olarak bireylere bırakır. Bu durum klasik sosyal açmazlara yol açar(46).

Kapitalizm çeşitli sosyal normlar ve ahlâk anlayışlarıyla bağdaşabilir niteliktedir. Bu anlayışta devlet bütün değer sistemleri karşısında tarafsız kalmalıdır. Çünkü devletin tartışmalı ahlâki ve dini sorunlara karışması baskıcılığı beraberinde getirecektir(47). Avrupa’da belli şartlar altında başarılı sonuçlar veren Kapitalizm, Avrupa dışında dünyanın çeşitli ülkelerinde de uygulanmaya çalışılmıştır. Pasifik Kuşağı denilen ülkeler(Tayvan, Hong Kong, Singapur, Güney Kore) ve Japonya uyguladıkları liberal modelle birlikte Budizm ve Konfüçyüs inanç ve değerler düzenini birlikte götürmüşlerdir. Yani bir Japon liberal kapitalist ekonomi çizgisinde ilerlerken uyguladığı bu modelin manevi yapısını da kendi norm ve değerleriyle oluşturmuş bulunmaktadır. Hatta John Naisbitt “Megatrends:2000” adlı eserinde Pasifik Kuşağı ülkelerinin kalkınma stratejilerinde Budizm ve Konfüçyüs gibi inanç sistemlerinin motor güç olduğunu ileri sürmektedir(48). Ne var ki, sanıldığı gibi aksine bugün hem Japon hem de Diğer Uzak Doğu ülkelerinin ekonomileri üstün bir “deontolojik” ahlâk(kişilere sonuçlarından bağımsız olarak katı ödev

(43) Francis P. McHugh, a.g.e., s.30

(44) Y. Zubitski, D. Mtropolski, V. Kerov, vd., **Kapitalist Toplum**, Sekizinci Baskı, (Çeviren: Sevim Belli), Ankara: Sol Yayınları, 1995, s.140

(45) Norman Barry, “Piyasa, Ahlâk, Din ve Devlet”, *Liberal Düşünce Dergisi*, Sayı:4, Güz 1996, ss.22-35

(46) Norman Barry, **Komünizm Sonrası Dönemde Klasik Liberalizm**, (Çeviren: Mustafa Erdoğan), 1.Baskı, Ankara: LTD Yayınları, Ekim 1997, ss.8-12

(47) Mustafa Erdoğan, “İslam ve Liberalizm”, *Liberal Düşünce Dergisi*, Sayı.4, 1996, ss.10-19

(48) Cem Kozlu, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3.Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, No.3035, 1995, ss.32-120

kuralları yükleyen ahlâk) türü gösterememiştir. Nitekim orada Wall Street ve City of London'dakileri çok aşan skandallar yaşanmıştır ve bugün bile yaşanmaktadır(49).

1.4.2.Ahlâk ve Sosyalist Ekonomik Sistem

Sosyalizmin klasik modeli, saf bir ekonomik sistem değildir. Bir ekonomik sistem olarak sosyalizmi, bir politik sistem olarak sosyalizmden ayırmak güçtür. Sosyalizm, endüstriyel ölçekte üretim, üretim araçlarının sosyal mülkiyeti ve merkezi planlama olmak üzere üç öğeyle karakterize edilebilir(50). Kapitalist düzenin temel direklerinden birini teşkil eden özel mülkiyet ve miras hakkı, büyük adaletsizliklere, sömürüye yol açtığı savıyla sosyalizm tarafından reddedilmekte ve onun yerine “üretim araçlarında kamu mülkiyeti” ilkesi öngörülmektedir. Devlet otoritesinin sosyalist düzendeki yeri çok önemlidir. Çünkü kapitalist düzendeki serbest piyasa mekanizmasının yerini sosyalizmde merkezi karar organı almaktadır. “Kapitalizmde bireylerin kendi kârlarını maksimize etmek için alacakları çeşitli kararların üretim ve tüketim faaliyetlerine yansımaları sağlayan fiyatlar sistemi söz konusu iken, Sosyalizmde bu tamamen veya büyük ölçüde kaldırılmakta ve yerine devlet otoritesine dayanarak karar alan “merkezi planlama” mekanizmaları konmaktadır. Yani pazarın rekabetçi yanlarına izin verilmemektedir. İş sistemlerinden dolayı merkezi planlama çok büyük miktarda bilgiye gereksinim duyar. Bu bilgiyi kaynakların tahsis edilmesi ve üretilecek ve dağıtılacak mallara ilişkin karar vermede kullanır”(51). Başka bir deyişle, sosyalist(planlı ekonomi, merkezîyetçi, kollektivist) sistemde hükümet veya kamu sektörü neyi, kimi, niçin ve hangi fiyatla üreteceği konusunda karar verir. Planlama görevlileri kıt kaynakların dağılımını yaparlar. Devlet mülkiyeti hükümet tarafından kontrol edilmektedir(52). Fakat sosyalizm sadece “üretim araçlarında kollektif mülkiyet” düzenini getirme amacına yönelmiş bir düşünce sistemi değildir. Kapitalist düşüncede olduğu gibi Sosyalizm'in de kendine özgü temel inançları vardır. Bunlar; (1)kendi kendine hakim olma isteği, (2)toplumcu düşünce ve (3)hizmet-refah isteği olmaktadır(53).

(49) Norman Barry, **Piyasa, Ahlak, Din ve Devlet**, ss.21-35

(50) Richard T. DeGeorge, **Business Ethics**, 3rd Edition, New York: Macmillan Publishing Co., 1992, s.129

(51) Besim Üstünel, **Ekonominin Temelleri**, Altıncı Bası Ankara: Ofset Yayıncılık, 1994, s.78

(52) Francis P. McHugh, **a.g.e.**, ss.30

(53) Besim Üstünel, **a.g.e.**, s.76

Bu sistemin avantajları(54):

a-İnsan Kaynaklarının Kullanımı: Merkezi planlama, yüksek istihdam ve iş güvenliği sağlar.

b-Büyük Çapta Üretim: Ölçek ekonomileri sayesinde büyük çapta üretim gerçekleşir.

c-Kamu hizmetleri(enerji) ve temel hizmetler(sağlık) etkin bir şekilde sağlanır.

Bu sistemin dezavantajları(55):

a-Gizli işsizlik; yüksek işsizlik çoğunlukla fazla işgücü istihdamına neden olur. Planlı ekonomilerdeki emek yoğun sanayiler teknolojik ilerlemeyi de engelleme eğilimindedir.

b-Seçim şansının bulunmaması.

c-Teşviklerin yetersizliği.

d-Verimsiz bir bürokrasiye neden olan merkezileşmiş kontrol.

Sosyalizm, artan eşitsizlikler, yükselen işsizlik, büyüyen kullanılmayan işgücü gibi sorunlara çare olarak ortaya çıkmıştır. Sosyalistlerin inancına göre, bu sorunları gidermek için, sosyalizm yeni bir insan tipi yaratabilecekti: üretim ve zenginliğin temel taşı olacak bir “sosyal birey”. Sosyalizm başarısız oldu, çünkü uygulamada kimse o yeni insan tipini yaratmayı başaramadı. İnsanların büyük bölümünü, toplumsal idealler uğruna çok uzun süreler boyunca çalışmaya motive etmenin olanaksız olduğu ortaya çıktı. “Sosyalizm ekonomiyi kötü işletmiştir. Çünkü yanlış yerlerde yanlış şeyler –insanların istemediği, üstelik kapitalist toplumda zararına maliyetlerde sunulmasına karşın istemediği şeyler- yapan birçok projeye yatırımda bulundu. Bu projelerin birçoğu şimdi korkunç miktarda para kaybetmekte ve ancak devlet yatırımlarıyla ayakta kalmaktadır”(56).

Sosyalizm de ekonomik alanda saf insan vicdanının özlediği bir dünya düzenini gerçekleştirilememiştir. Çünkü temelde Sosyalizm totaliterdir; kuvvet ve şiddet ahlâkını benimser. O, bireyciliğe karşı çıkarken kişilik özelliklerini yok etmektedir. Kısaca sosyalizm yıkmaya çalıştığı kapitalizme göre öteki uçtaki aşırılıktır. “Artı değer” sorununu çözmek ve böylece kapitalizmin en büyük haksızlığını ortadan kaldırmak düşüncesini esas alan sosyalizm hiçbir zaman artı değeri emekçilere yansıtmış değildir. Sosyalizm, “kâr” düzenine karşı çıkmasına rağmen, yine de kapitalizmde sermaye sahibinin cebine giren kâr,

(54) Francis P. McHugh, *a.g.e.*, ss.30-31

(55) *A.g.e.*, s.31

(56) Lester C. Thurow, *a.g.e.*, ss.40-42

sosyalizmde, önemli ölçüde, siyasi ve idari yapıda iyice kemikleşen ve adeta yeni bir sınıf halini alan bürokratik üst kademe arasında paylaşılmıştır”(57). Artı değerın önemli bir kısmı ise, silahlanma yarışında ve dışa yönelik rejim propagandasında kullanılmıştır. Ayrıca mülkiyet hakkının ortadan kaldırılması ile zaten özel kabiliyetlerin teşebbüs ve üretme şevki kırılmış olduğu için ütöpic sloganlara dayalı eğitim faaliyetlerine ve sıkı polisiye tedbirlere rağmen, ekonominin kendi yapısı gereği, üretim düşüklüğü önlenememiş ve sonuçta bu durum sosyalizmin çöküşünde etkili rol oynamıştır.

Sosyalizmin güçlü yanları olabilir. Ancak bir takım ahlâki sorunlara kör, sağır ve suskun kalmıştır. Sosyalizmi anlatan çarpıcı bir özellik, bariz olarak ahlâki eleştiri ve nasihatların hem reddedilmesine hem de benimsenmesine bağlı kalmasıdır. Ahlâk, değişen maddi koşullara bağımlı ve onunla yakından ilintili olmakla kalmaz; aynı zamanda, arkasında sınıf çıkarlarının “pusuda beklediği” bir önyargılar silsilesi ve maskesi indirilmesi gereken bir yanılsamadır. Ahlâk, ya yönetici sınıfın tahakkümünü ve çıkarlarını meşrulaştırmış ya da ezilen sınıfın belli bir güce ulaşmasından itibaren, onun yönetici sınıfın tahakkümüne karşı öfkelerini ve ezilenlerin gelecekteki çıkarlarını temsil etmiştir(58). Daha da önemlisi Sosyalizm geleneksel olarak ahlâki sınıf çıkarlarını yansıtan bir tür ideoloji olarak görmüştür. Sosyalizm’e göre ahlâki prensipler evrensel değildir. Tarihi materyalizme uygun olarak, ahlâki maddi iktisadi temellere dayandırmaktadır. Ancak Marks ve takipçilerinin kapitalizme yönelttikleri eleştirilerinde yabancılaşma ve sömürü gibi ahlâki kavramlar önemli yer tutmuştur(59).

Sosyalizm, kendisini ahlâktan, ne tarihsel ne mantıksal, ne teorik, ne de olgusal olarak uzak tutabilir. Lenin, 1920 Komsomol Kongresi’nde şunları ifade ediyor(60): *“Biz, kendi ahlâkımızın, bütünüyle proletaryanın sınıf mücadelesinin çıkarlarına tabi olduğumu söylüyoruz... Ahlâk, eski sömürücü toplumu yok etmeye ve bütün çalışanları, yeni bir toplumu, komünist bir toplumu inşaa etmekte olan proletaryanın etrafında birleştirmeye hizmet eden şeydir... Bir komünistin gözünde, her türlü ahlâkın kökeni, sömürücülere karşı*

(57) Mustafa Çağrııcı, *İslam Ahlâkı*, 2.Baskı, İstanbul: Temel Kültür Dizisi No:6, Ensar Neşriyat, 1991, ss.264-265

(58) Steven Lukes, *Marksizm ve Ahlâk*, (Çeviren: Osman Akinhay), Birinci Baskı. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1998, ss.17-31

(59) Engin Yıldırım ve Mehmet Duman, *a.g.e.*, 286

(60) Steven Lukes, *a.g.e.*, ss.42-43

yürütülen bilinçli kitlesel mücadele ile bu birleşik disiplindir. Biz, ezeli ve ebedi bir ahlâka inanmıyor ve ahlâk ile ilgili bütün masalların sahte olduğunu gözler önüne seriyoruz.”

Troçki ise, “ahlâkın, sınıf mücadelesinin bir fonksiyonu olduğunu ve aynı şekilde ahlâkın toplumsal gelişmenin bir ürünü olduğunu, bunun herhangi bir şekilde değişmeyeceğini, ahlâkın toplumsal çıkarlara hizmet ettiğini, söz konusu toplumsal çıkarların birbirleriyle çeliştiğini, ahlâkın da ideolojinin diğer biçimlerinden daha fazla sınıfsal bir karakter taşıdığını” ileri sürmüştür(61). Ayrıca Sosyalizm kendi özgünlüğü ve tuhafılığı içinde hem anti-ahlâkçı hem de ahlâkçı kalmıştır. Özellikle Marx ve Engels daha çok ahlâk teorilerine ilişkin geleneksel sorunları ele almışlar, ancak çoğu kez birçok ahlâki sorunun sonradan farkına varmışlardır. Zoraki uygulamaların ahlâka uygun davranışı destekleyeceği, bunda kanunların yalnızca sıkı bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olacağını ileri sürmüşlerdir. Ancak, “dışsal gerçekler, eşitlik, söz özgürlüğü ve gereksinimlerin birbirleriyle ilişkilerini dikkate alarak ahlâk ile kanunlar arasındaki dengeyi kuramadıkları için amaçlarına ulaşamamışlardır”(62).

Sosyalizm, en başından beri, ahlâki sorunlara karşı kendi adına alınan önlemlere, ahlâki bir direniş göstermesini fiilen olanaksızlaştıran bir yaklaşım sergilemiştir. Özel olarak da, özgürlük konusundaki zengin görüşlerine ve insanın kurtuluşuna ilişkin zorlayıcı bakışına rağmen, adalet, haklar ve amaçlar-araçlar sorununa yeterli bir açıklama getirememiş, dolayısıyla, içinde yaşamamız gereken dünyada adaletsizliğe –hakların ihlâl edilmesine- ve hoş görülmeyecek araçlara başvurulmasına yeterli bir karşılık bulamamıştır. Sosyalizmin, kişisel ahlâk ve kişilerarası ilişkiler alanı üzerine söyleyecek çok az şeyi vardır(63). Zaten Sosyalizmin çökme sebebi içsel çelişkilerini çözmemesiydi. Sosyalizmin köklü eşitlik ideolojisi ve bireysel özendiricilere gerek olmadığı inancı, endüstri çağında modern insanların üretken gerçekleriyle uyumsuz kalmıştır(64). Baskı ve güvensizlik temeline dayalı Sosyalizm, insanın özgürlüğünü ve tabii haklarını hiçe saymak suretiyle insanın kişisel gelişimini engellemiştir. Daha da önemlisi Sosyalist sistemde kişisel görüşe güvenilmemiştir. Dolayısıyla, bu güvensizlik asıl felâketin ve ileride duyulacak sancıların kaynağı olmuştur.

(61) A.g.e., s.44

(62) Abraham Edel, Elizabeth Flower and Finbarr W. O’connor, **Morality, Philosophy and Practice Historical and Contemporary Readings and Studies**, New York: Random House, 1989, ss.390-412

(63) Steven Lukes, a.g.e., ss.48-181

(64) Lester C. Thurow, a.g.e., s.253

Egoistik hedonizme göre, her insan eylemi zevk arayışıyla motive edilmelidir. Hem Aristippos hem de Epikuros (341-271 BC) birer hedonist örneğidir(101). Aristippos ve Epikuros'un ahlâk felsefelerinde, en yüksek iyi, hazza erişmektir. İyi olan sadece hazdır. Bu sebepten bunların ahlâk felsefelerine "hedonizm" adı verilir. Epikuros, "hazzı, mutlu yaşamının hem başlangıcı hem de sonucu sayar." Aristippos'a göre en yüksek haz, "en yoğun olan hazdır." Epikuros'a göre ise, en yüksek haz, "en sürekli olan" hazdır. Yine, Epikuros'a göre ahlâki iyi haz ile, ahlâki kötü de ıstırap ile aynı şeydir. Erdemin değeri, "insana verdiği hazda aranmalıdır. Erdemin kendi değil, verdiği haz insan için gayedir(102). Ayrıca Aristippos'a göre iyi, hoş olanla ve hazla, kötü de hoş olmayan ve acı ile birlikte. Hazza sağlayan şey iyidir, acı veren şey kötüdür. Hazza istemek insan için en doğal duygudur. Dolayısıyla, Aristippos için iradenin biricik amacı hazdır(103).

b) *Ahlâki Egoizm*: Ahlâki Egoizm, bir bireyin zevk arayışından ziyade başka nedenlere göre hareket etmesi için motive edilebileceğini ileri sürer. Ahlâki egoizm bireyin kendisinin en büyük faydasını izlediğini ifade eden bir teoridir. Bir eylem, oransal olarak kötülüğü yaratan diğer ahlâki alternatiflere karşı uzun dönemde birey açısından iyinin en büyük uyumunu sağladığında ahlâkidir(104). Ahlâki egoizm, felsefi ve normatif bir teoridir. Ahlâki egoizm daima birinin kendi en büyük iyisini teşvik edecek olan şeyi yapması gerektiğini savunur. Bu görüş Epicuros, Hobes, Nietzsche gibi düşünürler tarafından savunulmuştur(105).

Ahlâki egoizmin avantajları(106):

1. Kendi kişisel çıkarlarından çok başkalarının kişisel çıkarlarının ne olduğunun en iyi şekilde bilinmesiyle ilgilenen diğer ahlâkçılara göre egoistler bireyin kendi kişisel çıkarlarının ne olduğunu bilmesi için kolaylık sağlar.
2. Bireysel söz özgürlüğü ve sorumluluğu teşvik ettikleri için egoistler kapitalist ekonomiyle en iyi şekilde uyum sağlarlar.

(101) _____, "Teleological Theories", at <http://www.phil.tamu.edu/~sdantel/Noter/96class7.htm>.

(102) Recep Kılıç, a.g.e., s.9

(103) Bedia Akarsu, a.g.e., s.59

(104) Randall S. Upchurch and Sheila K. Ruhland, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers" *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.83-93

(105) William K. Frankena, *Ethics, Foundations of Philosophy Series*, New Jersey: Elizabeth and Monroe Beardsley, Editions, Prentice-Hall Inc.,1963, ss.14-15

(106) A.g.e., s.41

3. İnsanlar sınırlı alanlarda birbirinden ayrı oldukları, dolayısıyla çatışmaları minimize edecek şekilde faaliyet gösterdikleri sürece başarılı olabilirler.

Ahlâki egoizmin dezavantajları(107):

1. Kişisel çıkar çatışmalarını çözmede tutarlı bir yöntem sunamamaktadır.
2. İzole edilmiş, kendi kendine yeten toplumlarda yaşamıyoruz, Daha ziyade ekonomik, sosyal ve ahlâki bağımlılığın gerekli olduğu ve kişisel çıkar çatışmalarının sürekli ortaya çıktığı ve aynı şekilde uzlaşmanın da gerekli olduğu kalabalık toplumlarda yaşıyoruz. Bu nedenle bu teori yetersiz kalmaktadır.

1.5.1.3.Faydacılık Teorisi

En basit, etkin ve en ünlü ahlâk teorisi Jeremia Bentham(1748-1832) ve John Stuart Mill(1806-1873)'in ilk defa geliştirdikleri ama çok sayıda modern sözcüsü de olan faydacılıktır(108). Hem egoizm hem de faydacılık eylemlerin sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Ancak, egoistlerden farklı olarak faydacılar, “en yüksek sayıda insan” için “en yüksek düzeyde iyi”yi sağlamayı amaçlamaktadırlar(109). Faydacılar, “iyi”yi, mutluluk ve zevkle aynı anlamda kullanmaktadırlar. Faydacılara göre, ahlâki bir davranışı doğru kılan şey, herkesin “en yüksek düzeydeki mutluluğu”dur. Özellikle Bentham, bir toplumda, toplumu oluşturan tek tek bireylerden ziyade bir bütün olarak toplumun kendisiyle ilgilenmiştir. Ona göre, toplumun çıkarları, basit olarak toplumu oluşturan bireylerin çıkarlarının toplamıdır. Bir eyleme, bireylerin acılarını ortadan kaldırdığı ve hazlarını arttırdığı ölçüde müsaade edilmelidir. Bentham, mutluluk için de aynı şekilde düşünmektedir. Ona göre, eylem bireysel mutlulukların toplam miktarını arttırdığı sürece toplumun mutluluğunu artırır. Sonuçta, Bentham, faydacılık ilkesini şöyle ifade etmektedir: “*Eğer davranışlar en yüksek sayıda insanın mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde, yanlışlardır*”(110). Bentham, bireyin mutluluğunun toplumun temelinde gerçekleşebileceğini, kendi mutluluğunun bütünü

(107) A.g.e., ss.41-50

(108) Jon Nuttall, a.g.e., s.20

(109) Arthur J. Dyck, *On Human Carex: An Introduction to Ethics*, Second Printing, Tenesse: Abingdon Nashville, 1978, s.60 ve O.C. Ferrell and John Fraedrich, a.g.e., s.55

(110) Hafize Öztürk, a.g.e., s.3

mutluluğuna bağlı olabileceğini ve kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorunda olduğunu ileri sürer(111).

Bentham'ın en gtl temsilcisi sayılan J.S.Mill, bireysel ahlâk normlarının olamayacağını, nkn değer sorunlarının toplumsal alanda bulunduğunu, bu yüzden de toplum yaşamını ahlâki normlara göre akla uygun olarak biçimlendirmek gerektiğini ileri sürmüştür. Birey ile toplum arasında var olan dinamik ilişkiden çıkardığı ilkelerle toplumsal ahlâk anlayışı oluşturmaya alışan Mill, aynı zamanda bunun toplumun gelişmesine katkıda bulunacağını ileri sürmüştür(112). Yine Mill, bireysel ahlâk alanında yeni bir Şey yapılamayacağını tam açıklıkla ifade etmiştir. İnanđıđı bir ilkenin geçerliliğini her kuşkunun üstüne çıkarmayı ve bir de Bentham'ın tek yanlılıklarını düzeltmeyi ve onun ahlâk ilkelerini en yüksek doruğuna eriştirmeyi kendine dev bilmiştir. Bu ilkelerden Mill, bir toplumsal ahlâk geliştirmiştir(113).

Faydacılık bir sosyal hedonizm biçimidir. Faydacılık; bir eylem, en büyük sayıda insan için en büyük faydayı sağlıyor veya en düşük sayıda insan için en düşük düzeyde zarara sebebiyet veriyorsa ahlâkidir. Bu ilke faydanın ölçülebileceğini varsayar. Bireyden ziyade toplum üzerinde odaklanır. Faydacılara göre, “ne yaparsanız yapın ahlâki bir nedene sahip iseniz genel refahı arttıracaktır”(114). “Faydacılık” konusunda çok sayıda farklı görüşler olmasına rağmen, faydacıların ortak noktaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir(115):

1. İnsan faaliyetlerinin, dolayısıyla ahlâki vazifelerin en yüksek gayesi mutluluktur; kendimizin de bulunduğu olabildiğinde çok insana olabildiğince çok mutluluk.
2. İnsan davranışları, ahlâki bakımından mutluluğu ya da faydayı arttırmalarına yahut azaltmalarına göre iyi veya kötü sayılır.
3. Ahlâki davranışta bulunanlar temelde egoisttir; yani kişisel haz ve çıkar arayışı söz konusu olmaktadır. Fakat insanların birlikte yaşamaları, onları eninde sonunda yine kendi mutlulukları için yararlı olan iyiliklere yöneltir. Böylece bireysel egoizm, bazı karmaşık değişiklikler sonucunda çıkar gtmez hale dönüşür.

(111) Bedia Akarsu, a.g.e, ss.168-171

(112) Hafize ztrk, a.g.e., s.3

(113) Bedia Akarsu, a.g.e., s.172

(114) Gilbert Harman, *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*, New York: Oxford University Press, 1977, s.152

(115) William H. Shaw, a.ge., s.52

4. Faydacılar, davranışları sonuçlarına bakarak değerlendirirler ve davranışların farklı durumlarda farklı sonuçları ortaya çıkardıkları inancındadırlar.
5. Faydacılar sadece anlık bir mutluluğu en yüksek düzeye çıkarmaktan çok daha uzun dönemdeki bir mutluluğu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar.

Faydacılığın güçlü yanları(116):

1. Kavramlar, terminoloji, yöntemler işe uygulanma açısından son derece kolaydır, bir kâr maksimizasyonu sistemini haklı çıkarır.
2. Faydacılık “firmanın” ötesinde tüm mübadele sisteminin görüşünü destekler.
3. Girişimcilik, yenilikçilik ve verimliliği teşvik eder.

Faydacılığın zayıf yanları(117):

1. Tüm önemli unsurları ölçmek veya miktarını belirlemek imkansız olmaktadır. Bir eylemin sonuçlarının ne olacağı her zaman açık değildir. Ayrıca eylem tarafından etkilenecek olanları saptamak her zaman mümkün olmaz. Bu yüzden önceden sonuçlarıyla bir eylemi muhakeme etmek zordur.
2. “En büyük iyi” kişisel çıkarı zarar verebilir ve bireyin haklarını kısıtlamayla sonuçlanabilir. Bu teori en büyük iyi(fayda) uğruna ihlal edilemeyecek olan bireysel hakları kabul etmede başarısız olmaktadır. Gerçekte, bir suçsuz insanın öldürülmesi bile, en büyük sayıya hizmet ediyorsa buna göz yumulabilir gibi görünmektedir.

Doğrunun, yanlışın ve yükümlülüğün tek ve son ölçütünü fayda veya yarar ilkesinde gören modern faydacılar da, “kural faydacıları” ve “eylem faydacıları” olarak ikiye ayrılırlar.

1.5.1.3.1.Eylem Faydacılığı: Temsilcileri arasında Bentham ve George E. Moore’un sayıldığı eylem faydacılığı; en klasik ve doğru biçimde eylemlerimiz tarafından etkilenen herkes için kötüyü göre iyinin en büyük muhtemel dengesini her zaman üretecek şekilde eyleme geçmemiz gerektiğini savunan ahlâk doktrini olarak tanımlanabilir(118). Eylem faydacılığına göre, “bir insan, herkes dikkate alındığında, iyinin kötü karşısında en büyük

(116) Gerald. F. Cavanagh, *American Business Values*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1990, s.188

(117) Charles D. Kay, “Notes on Utilitarianism”, 1997, at <http://www.wofford.edu/~kaycd/util.htm>.

(118) John M. Etheredge and Carolyn B. Erdener, “Ethical Decision Patterns in Four Countries: Contrasting Theoretical Perspectives”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at. <http://www.nd.edu/~isbec/p-ether.htm>, ss.1-10

“Gitgide manevi duygunun ilhamlarına kulak verildiği dönemlerin geride kaldığı, artık diğerlerine ayak uydurmak ve herkese yabancı, ama herkese kabul ettirilmiş düşünceleri paylaşmak gerektiği hayaline kapılmıştır. Bu suretle, bu sistem toplumun manevi yapısını ihmal etmektedir. Neticede sınıfsız bir toplum düşleyen Marks ve yandaşlarının bu ideolojisi, ihmal ettiği toplumların manevi yapısı ve bireysel bağımsızlığın gelişmesiyle kendi sonunu hazırlamış oldu”(65).

Sonuç olarak, kapitalizm ne de sosyalizm ekonomik sistem olarak tümüyle doğuştan ahlâka aykırıdır. Her ikisi de belirli değerleri tercih etmekte ve her iki sistemde de bir takım ahlâki sorunlarla karşılaşmaktadır(66).

1.5.Ahlâk Teorileri

1.5.1.Teleolojik (Gayeci) Teoriler

Teleolojik teoriler, bireyin eylemlerinin sonuçları üzerinde odaklanır. Yani, bir eylemin iyiliğini veya kötülüğünü sonuçlarıyla saptarlar(67). Ahlâki olarak en iyi eylem, en büyük iyinin üretilmesi olasılığına sahip olan eylemdir(68). Teleoloji terimi temelde bir gayeye yönelik bir yönlendirmeyi ima eder. Teleolojik teoriler, bir eylem eğer istenen sonucu üretirse, o zaman o eylemin ahlâki olarak doğru veya iyi olduğunu ileri sürer(69).

1.5.1.1.Erdem Ahlâkı

Temelinde “erdem” kavramının yer aldığı ahlâk öğretisi, bireyin eylemlerinin nihai amacının mutluluk olduğunu ileri sürdüğünden mutluluk ahlâkı olarak bilinir. Erdem ahlâkı bireyci bir karakter taşımaktadır. Demokritos’la başlayan Sofistler, Sokrates ve Sokrates sonrası felsefe okullarında egemen olan bir ahlâki gelenek olan erdem ahlâkı, daha çok ahlâki

(65) Philippe Beneton, **Toplumsal Sınıflar**, (Çev: Hüsnü Dilli), İstanbul: İletişim Yayınları, 1995, ss.80-101

(66) Patrick Primeaux and John Stieber, **Profit Maximination: The Ethical of Business**, San Francisco: Austin&Winfield Publishers, 1995, ss.74-83

(67) AFC, “**What is Ethics?**”, at <http://www.wideomaker.com/~bigrace/kirkweb/AFC/AFC97.html>.

(68) _____, “**Consequentialism**” at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

(69) _____, “**Ethics**”, at <http://www.Wideomaker.com/~bigrace/kirkweb/AFC/AFC17.htm>.

davranışı sergileyen bireyin erdem ve dürüstlüğü üzerinde odaklanır(70). Bu nedenle, öncelikle bireyin karakteri, güduları ve niyetleri önemlidir, fakat kurallar, ilkeler ve sonuçlar da tümüyle göz ardı edilmemektedir(71). Erdem ahlâkı temel esaslarını Sokrates, Eflatun, Aristoteles ve Epikorus'un ahlâk düşüncelerinde bulur. Daha ileri aşaması, ortaçağ doğal hukuk geleneğinde ortaya çıkmıştır.

Erdem ahlâkı, bireyin yaptığı şeyi bilerek, kendi mutluluğu için eylemi seçerek, eylem için bir esas olarak sağlam ve değişmeyen karaktere sahip olacak şekilde davranmasını kapsar. Erdemler, bizim en yüksek potansiyelimizi gerçekleştirecek şekilde eyleme geçmemizi sağlayan tutumlar ve karakter özellikleridir. Onlar benimsediğimiz ideallere ulaşmamızı sağlar. Erdemler alışkanlıklar gibidir; yani, bir kez kazanıldıktan sonra onlar kişinin karakteristiği olurlar. Üstelik, erdemleri geliştiren bir kişi, doğal olarak ahlâki ilkelerle tutarlı bir şekilde eyleme geçme niyetinde olacaktır. Öyleyse, erdemli kişi ahlâklı kişi olmaktadır(72). Erdemli yaşamakla, insanın doğayla, dünya düzeniyle ve kendisiyle uyum içinde olması ifade edilmektedir. İnsanın bu uyumu aklı ile gerçekleştirebileceği ileri sürülerek erdem ile bilgi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır.

Erdemi esas alan ahlâk anlayışında Sokrates, Eflatun, Aristoteles ve Epikuros'un görüşlerine de bakmakta fayda vardır. Aristoteles'e göre, tamamen ahlâki konularla meşgul olan ilk filozof Sokrates(İ.Ö.469-399)'tir. Sokrates'in bütün düşüncesi, bütün çalışmaları ahlâka yönelmiştir. Sokrates'in ahlâk felsefesi akla dayanan rasyonel ve laik ilk ahlâk felsefesidir. "Görevinin, insanları erdem ve bilgelik peşinde yürümeye ikna etmek" olduğunu söyleyen Sokrates'e göre, "*erdem ile bilgi özdeştir, aynı şeydir.*" Doğru'nun ne olduğunu bilen insan, doğru davranışta bulunur. Başka bir ifadeyle, "kimse bilerek kötülük işlemez. İyi bir hayat yaşamak için, iyi hayatın ne olduğunu bilmek gerekir. Kötülüğün kaynağı cehalettir. Bilgi, ahlâki davranışta bulunmak için araştırılır"(73). Bütün erdemler doğrudan doğruya

(70) Hazife Öztürk, "Etik Alanında Temel Yaklaşımlar" <http://www.ato.org.tr/etik/yaklasimlar.htm>. ve Laure Tone Hosmer, "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, 1995, ss.394-396

(71) Patricia K. Felkins, B.J. Chakiris, *Change Management: A Model for Effective Organizational Performance, Quality resources*, New York: A Division of the Kraus Organization limited, 1993, ss.435-436

(72) Manuel Velasques, Claire Andre, Thomas Shanks, S.J., and Michel J. Meyer, "Thinking Ethically: A Framework for Moral Decision Making", *Issues in Ethics* V.1, N.1, at <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/approach.htm>.

(73) Recep Kılıç, *Ahlâkın Dini Temeli*, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları No:85, 1996, s.6

bilgeliğe ya da bilgiye dayanırlar, daha doğrusu bilgi ile birliktedirler. Bütün insanlarda erdeme karşı aynı yatkınlık vardır. Önemli olan bu yatkınlığın iyi bir eğitimle geliştirilmesidir(74). Sokrates bu anlayışla Sofistlerin getirdiği değer relativizmini aşmayı denemiştir(75).

Eflatun'un (M:Ö.427/8-348) ahlâk anlayışı ise, insanın "en yüksek iyi"yi elde etmesine yönelmiştir. En yüksek iyinin elde edilmesi, insana gerçek mutluluğu temin eder. Bu manada Eflatun'un ahlâk felsefesi mutlulukçu karaktere sahiptir. İnsanın bu en yüksek iyiliğinin, akli ve ahlâki bir varlık olarak şahsiyetinin gelişmesi, ruhunun doğru tarzda eğitilmesi ve hayatının genel bir ahengi olduğu söylenebilir.

Eflatun'un ahlâki, ana eğilim bakımından, öteki Sokratesçilerin(Kynikler ile Kyrenelilerin) aşırı bireyciliğine karşıt olarak *sosyal ahlâktır*. Bundan dolayı Eflatun'un ideal ahlâki devlet öğretisinde bütünlenir. Bu nedenle Eflatun, tek kişinin değil, toplumun mutluluğunu göz önünde bulundurup araştırır. Bu da gerçek anlamda devlette mümkün olur. Devletin gayesi bireyin değil, bütününlüğüdür ki bu, devlette adaletin gerçekleşmesi ile mümkün olur(76). Eflatun'a göre devlet, toplumun tümünün devleti olmalı ve toplumsal mutluluğu amaçlamalıdır. Ona göre devletin varlığı, bireylerin haklarını koruma ve toplumu oluşturan bireyler arasında adâleti sağlama amacına yöneliktir.

Eflatun'a göre, ahlâki kurallara göre yönetilmeyen devlet, adâlet ve barışı hakim kılamayacağından sosyal dengeyi de sağlayamaz. "Devlet, insanın tek başına, kendine yetmediği, birçok şeye gereksinim duyduğu anda doğar." Devlet, iyinin kötüyü yenmesini sağlayabilir. Eflatun'un isteği "bütün devlete elden geldiğince büyük bir mutluluk sağlamaktır." Devletin asıl amacı vatandaşlarının erdemli olması ve tüm toplumun mutluluğudur. Gerçek devlet gerçek erdemlin bir örneği olmalıdır. Devletin erdemi de toplum yaşamının iyi yönetilmesine dayanır(77). Yöneticiler gerçek bilgiye sahip olurlarsa, devlet de erdemli olur. Herkes kendine düşen görevi yapacak ve sınırı aşmayacaktır. Erdemlerin de

(74) Bedia Akarsu, a.g.e., s.39

(75) Macit Gökberk, *Felsefe Tarihi*, Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, Nisan 1998, s.46

(76) Recep Kılıç, a.g.e., ss.6-7

(77) Bedia Akarsu, a.g.e., ss.113-120

gerçek değerleri devlet çerçevesinde ortaya çıkacaktır. Çünkü en yüksek ödevi bakımından devlet bir eğitim kurumudur.

Yine Eflatun, aşırı servet sahibi olmanın insan erdemine sınırlamalar getireceğine inanmaktadır. Ona göre, aşırı derecede zenginleşme olanakları karşısında pek az insan ciddiyetini ve dürüstlüğünü koruyabilir(78). Dolayısıyla Eflatun'a göre insanlar sade ve basit bir yaşam sürdürmeye yetecek kadar gereksinimleri karşılanırsa daha iyi ve üstün karakterli olurlar(79).

Eflatun göre, erdemler, insan ruhunun fikirler dünyasıyla uyumlu olması haline oluşur, bunlar sürekli akıcı bir dünyaya ilişkin düzen, zeka ve model sağlar(80). Mutluluğun biricik yolu erdemdir. Ona göre, erdem ya öğretilir ya da insana "doğadan-doğuştan verilmiş" bir şeydir. Eflatun, dört önemli erdem ortaya koymaktadır: 1)bilgelik, 2)yiğitlik, 3)kendine egemen olma(ölçülülük) ve 4)genel erdem olarak adalet. Eflatun erdemleri gözden geçirirken adaleti en başa koymuştur. Adalet erdemlerin en yükseğidir; yani bütün erdemleri kendisinde toplayan en yüksek erdem. Bütün erdemler arasındaki uyum adalet sayesinde kurulur. Kendisinde adalet denilen erdemi geliştiren bir insan en yetkin insandır(81). Eflatun'un ahlâk felsefesinde "adalet" ve "güç istenci" karşıt kutuplardır. Adalet ruhun tüm öteki büyük ve soylu niteliklerini içine alan baş erdemdir. Güç tutkusu ise, tüm temel bozuklukları içerir(82).

Aristoteles'in ahlâki yaklaşımı günümüz iş ahlâkına temel teşkil eden çok yönlü, tutarlı ve holistik(bütüncül) bir yaklaşımdır(83). Aristoteles'in ahlâk üzerine üç kitabı var. Bunlar; Ethika Nikomakheia(Nikomakhos Ahlâkı), Ethika Eudemia(Eudemos Ahlâkı), Ethica Megala(Büyük Ahlâkı) olmaktadır. Bunlardan yalnızca Nikomakhos Ahlâkı'nın

(78) John H. Hallowell, **Demokrasinin Ahlâki Temelleri**, (Çevirenler: Tefik Bigat ve Sami Denker), Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları No:118, Selçuk Üniversitesi Basımevi, 1994, s.96

(79) Arif Ersoy, **İktisadi Teoriler ve Düşüncelerin Gelişme Tarihi**, 2.Baskı, İzmir: Abam Akevler Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları No:6, 1990, ss.22-27

(80) Benjamin Jowett, "Plato", *The Concise Columbia Encyclopedia*, New York: The Macmillan Company, 1992, at <http://www.deamon.ilt.columbia.edu/academic/digitext/bio-plato.htm>.

(81) Bedia Akarsu, a.g.e., ss.112-113

(82) Ernst Cassirer, **Devlet Efsanesi**, (Çev: Necla Arat), 1.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1984, s.84

(83) Robert C. Solomon, **Ethics and Excellence, Corporation and Integrity in Business**, Oxford: University Press, 1993, ss.102

doğrudan doğruya Aristoteles'in olduğu kabul edilir(84). Aristoteles(M.Ö.384-322)'in ahlâk felsefesi akli esas alır ve gayecidir(85). Aristoteles'in bütün çabalarının en yüksek gayesi mutluluktur. Aristoteles'e göre her varlık kendi özünün, kendine özgü etkinliğin gelişmesiyle mutlu olabilir. İnsanın özü de akıl olduğuna göre, insan, ancak akli ile, aklını kullanmasıyla, aklının etkinliği ile mutlu olabilir(86).

Aristoteles, erdemi, ılımlılığı niyet ederek aşırılıklardan sakınan bir anlayış tarafından ortaya çıkarılan karakterin bir ifadesi olarak tanımlamaktadır. Böyle karakter ifadesi, bir insanın iyi olmasına aynı zamanda fonksiyonunu iyi bir şekilde icra etmesine yardım eder. İnsan kendini mutlu kılacak erdemlere ancak orta yoldan ulaşabilir(87). Aristoteles, erdemleri; 1)ahlâki erdemler ve 2)akıl ile ilgili erdemler olmak üzere ikiye ayırır. Ahlâki erdemler, iradenin eğitilmesiyle oluşurlar. Yani, ahlâki erdemler karakter ve iradeyle ilgilidirler. Aristoteles'in ahlâkın rasyonelliği ile ilgili görüşü açıkça onun pratik akıl ve ahlâki erdemlerine bağlıdır(88). Eğitim sayesinde insan, doğru görüşlere dayanarak eyleme geçer. Ahlâki erdemler insana, pratik akla uyma, yani kararlarında doğru görüşe dayanma yeteneğini kazandırır. Bu öğretisiyle Aristoteles, "erdem bilgidir" diyen Sokrates'ten ayrılmaktadır(89). Akıl ile ilgili (dianoetik) erdemler ise doğrudan doğruya akıl ile ilgilidirler, özellikleri düşünme ve eylemde akla dayanmalarındadır. İnsanın akıllı özü en yüksek olgunluğuna bilgide eriştiği için, bilen aklın ürünü olan akıl ile ilgili erdemler de en yüksek erdemlerdir. Bu erdemler eksiksiz mutluluğu sağlarlar.

Aristokrasinin yol gösterici ilkesi erdemdir. Erdemler, sağlayabilecekleri herhangi bir yarardan ötürü değil, kendi içlerinde istenilmeye değer şeylerdir(90). Yine Aristoteles'e göre adalet, erdemin bir parçası değil, bütünüyle erdemdir. Adaletin tersi olan haksızlık da kötülüğün bir parçası değil, bütünüyle kötülüktür(91).

(84) Bedia Akarsu, a.g.e., s.121

(85) Recep Kılıç, a.g.e., s.17

(86) Macit Gökberk, a.g.e., s.79

(87) Hafize Öztürk, a.g.e., s.2

(88) Geoffrey Thomas, *An Introduction to Ethics*, London: Gerald Duckworth&Co.Ltd., 1993, ss.141-142

(89) Macit Gökberk, a.g.e., s.79

(90) A.g.e., ss.123-224

(91) İbn Miskeveyh, *Ahlâki Olgunlaştırma*, (Çevirenler: Abdulkadir Şener, Cihad Tunç ve İsmet Kayaoğlu), Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1983, s.106

Aristoteles'in ahlâkı toplumsaldır(92). Aristoteles'in, *devlet ve toplum felsefesi* ahlâk anlayışıyla sıkı sıkıya bağlıdır. Aristoteles'e göre, insan her şeyden önce sosyal bir varlıktır; Kendi deyişiyle: "zoon politikon"dur. Sosyal bir varlık olduğu için de, insan ahlâki olgunluğa ancak devlette, toplumda erişebilir. Bu yüzden bir devletteki koşullar bu yüksek amacı gerçekleştirecek şekilde işlemeli, düzenlenmelidir(93).

Erdem ahlâkında dikkat çekici bir nokta da, "iyi"nin ne olduğu ve "nasıl mutlu olunacağı" konusundaki önemli görüş farklılıklarıdır. Birinci görüş, Aristippos'a göre "haz", biricik "iyi"dir, yaşamın amacı en yüksek haza erişmektir ve en yüksek haz en yoğun biçimde yaşanan hazdır. Epikuros'a göre ise, en yüksek haz en yoğun olan değil, bütün yaşam boyunca sürekliliği olan hazdır. İkinci görüş ise, Diogenes tarafından ortaya atılan hazzın her türünü reddeden, aşağılayan anlayıştır. Şan, şöhret, maddi zenginlik gibi haz veren her türlü yaşama sırt çeviren kişi kendine egemen olmuş demektir. Erdemli yaşam, hazzın reddedilmesiyle sağlanabilir ve mutluluğa ancak bu yolla ulaşılabilir(94).

Epikuros (İ.Ö.341/2-270)'un ahlâk felsefesi duyguyu esas alır. Epikuros'un ahlâk anlayışının gayesi mutluluğa ulaşmaktır. Epikuros'un erdem öğretisi de "doğru yaşamak" ölçüsüne göre ayarlanmıştır. Erdemler, ancak, doğru bir yaşayış için araçlardır; erdemlerin anlam ve değerleri buradadır. Başlı başına bir değerleri yoktur; ancak mutluluğa hizmet etmeleri bakımından erdemler değerli şeylerdir. İnsan için ana erdem olan bilgili olmanın değeri de bu yüzdendir. Bilgelik sayesinde insan, öteki erdemlerin zorunlu olduğunu anlar. Onun için bilgelik "en yüksek iyi"dir(95). Ayrıca Epikuros'a göre, "erdem mutluluktan, mutluluk erdemden ayrılamaz."

Musevilik, Hıristiyanlık ve Müslümanlık gibi semavi dinler de erdem ahlâkının uzunca bir süre egemen kılınmasına katkıda bulunmuşlardır. Öteki dünyanın varlığına olan inanç, bir öteki dünya mutluluğunu yaratarak mutluluk ahlâkının yaşanmasına dayanak oluşturmuştur.

(92) Bedia Akarsu, a.g.e., s.121

(93) Macit Gökberk, a.g.e., ss.123-224

(94) Hafize Öztürk, a.g.e., s.2

(95) Bedia Akarsu, a.g.e., ss.90-91

Yeniçağda modern toplum, devlet ve hukuk anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte mutluluk ahlâkı bireyci karakterini kaybederek toplumun mutluluğunu göz önünde tutmaya başlamıştır. Amaç tek tek bireylerin değil, olabildiğince çok sayıda insanın mutluluğunu sağlamaya dönmüştür. Bu bağlamda iyinin tanımında bir dönüşüm olmuş ve herkesin mutluluğunu arttırmayı kendisine amaç edinen tutum ya da eylem iyi olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Çok sayıda insanın mutluluğu amacına ulaşmada yararlı olanın “iyi” olarak değerlendirilmesi, yararın ölçüt olarak ele alındığı bir ahlâk anlayışına geçişin başlangıcı olmuştur(96). Sonuçta iyiye ulaşmada ölçü kabul edilen yarar amaç durumuna gelmiş ve böylece mutlulukçu ahlâktan faydacılığa geçiş olmuştur.

1.5.1.2.Egoizm Teorileri

Egoizm, birey için doğru ve kabul edilebilir davranışları, sonuçlarına göre tanımlamaktadır. Bireyin kendisi için iyinin en yüksek miktarı ile sonuçlanan eylemleri seçmesi gerektiğini ileri sürer(97). Egoizm, yaşamımızda kişisel çıkarın kapsadığı ya da kapsamadığı rolü analiz etmektedir(98). Çünkü her birey kendine göre farklı bir şekilde tanımladığı kişisel çıkarlarını maksimize edecek kararlar alma eğilimindedir(99). Egoizm, “herhangi bir bireyin, başkalarına karşı ne bir yükümlülüğe mecbur olduğunu ne de bir fedakârlığa katlanmak zorunda olduğunu ileri sürerek, davranışlar bireyin kendisi için en yüksek iyiye müsaade ediyorsa sergilenmeli” düşüncesini kabul etmektedir. Egoistler, bir davranışın doğruluğunu ölçmek için kendilerinin en iyi uzun vadeli avantajlarını kullanırlar. Eğer bir davranış, uzun dönemde bireyler için kötüye oranla “en yüksek iyi”yi ortaya çıkarıyorsa ya da muhtemelen çıkaracaksa, o zaman doğrudur ve bireyler bu davranışı sergilemelidirler(100).

a)*Hazcılık(Hedonizm): Hedonizm*’e göre, bütün çabalarımızın gayesi “hazza ulaşmak ve acıdan kurtulmak” olmalıdır. Haz veren davranış iyi, acı veren davranış ise kötüdür. Buradaki haz ve acı tümüyle bireyci olduğundan, Hedonizm “egoist” bir ahlâk görüşüdür.

(96) Hafize Öztürk, a.g.e., s.2

(97) Bülent Mengüç, “Organizational Consequences, Marketing Ethics and Salesforce Supervision: Further Empirical Evidence”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1998, ss.133-152

(98) William H. Shaw, *Business Ethics*, California: Wadsworth Publishing Company, 1991, s.45

(99) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, s.55

(100) William H. Shaw, a.g.e., s.46

Egoistik hedonizme göre, her insan eylemi zevk arayışıyla motive edilmelidir. Hem Aristippos hem de Epikuros (341-271 BC) birer hedonist örneğidir(101). Aristippos ve Epikuros'un ahlâk felsefelerinde, en yüksek iyi, hazza erişmektir. İyi olan sadece hazdır. Bu sebepten bunların ahlâk felsefelerine "hedonizm" adı verilir. Epikuros, "hazza, mutlu yaşamının hem başlangıcı hem de sonucu sayar." Aristippos'a göre en yüksek haz, "en yoğun olan hazdır." Epikuros'a göre ise, en yüksek haz, "en sürekli olan" hazdır. Yine, Epikuros'a göre ahlâki iyi haz ile, ahlâki kötü de ıstırap ile aynı şeydir. Erdemin değeri, "insana verdiği hazda aranmalıdır. Erdemin kendi değil, verdiği haz insan için gayedir(102). Ayrıca Aristippos'a göre iyi, hoş olanla ve hazla, kötü de hoş olmayan ve acı ile birlikte. Hazza sağlayan şey iyidir, acı veren şey kötüdür. Hazza istemek insan için en doğal duygudur. Dolayısıyla, Aristippos için iradenin biricik amacı hazdır(103).

b) *Ahlâki Egoizm*: Ahlâki Egoizm, bir bireyin zevk arayışından ziyade başka nedenlere göre hareket etmesi için motive edilebileceğini ileri sürer. Ahlâki egoizm bireyin kendisinin en büyük faydasını izlediğini ifade eden bir teoridir. Bir eylem, oransal olarak kötülüğü yaratan diğer ahlâki alternatiflere karşı uzun dönemde birey açısından iyinin en büyük uyumunu sağladığında ahlâkidir(104). Ahlâki egoizm, felsefi ve normatif bir teoridir. Ahlâki egoizm daima birinin kendi en büyük iyisini teşvik edecek olan şeyi yapması gerektiğini savunur. Bu görüş Epicuros, Hobes, Nietzsche gibi düşünürler tarafından savunulmuştur(105).

Ahlâki egoizmin avantajları(106):

1. Kendi kişisel çıkarlarından çok başkalarının kişisel çıkarlarının ne olduğunun en iyi şekilde bilinmesiyle ilgilenen diğer ahlâkçılara göre egoistler bireyin kendi kişisel çıkarlarının ne olduğunu bilmesi için kolaylık sağlar.
2. Bireysel söz özgürlüğü ve sorumluluğu teşvik ettikleri için egoistler kapitalist ekonomiyle en iyi şekilde uyum sağlarlar.

(101) _____, "Teleological Theories", at <http://www.phil.tamu.edu/~sdantel/Noter/96class7.htm>.

(102) Recep Kılıç, a.g.e., s.9

(103) Bedia Akarsu, a.g.e., s.59

(104) Randall S. Upchurch and Sheila K. Ruhland, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers" *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.83-93

(105) William K. Frankena, *Ethics, Foundations of Philosophy Series*, New Jersey: Elizabeth and Monroe Beardsley, Editions, Prentice-Hall Inc., 1963, ss.14-15

(106) A.g.e., s.41

3. İnsanlar sınırlı alanlarda birbirinden ayrı oldukları, dolayısıyla çatışmaları minimize edecek şekilde faaliyet gösterdikleri sürece başarılı olabilirler.

Ahlâki egoizmin dezavantajları(107):

1. Kişisel çıkar çatışmalarını çözmede tutarlı bir yöntem sunamamaktadır.
2. İzole edilmiş, kendi kendine yeten toplumlarda yaşamıyoruz, Daha ziyade ekonomik, sosyal ve ahlâki bağımlılığın gerekli olduğu ve kişisel çıkar çatışmalarının sürekli ortaya çıktığı ve aynı şekilde uzlaşmanın da gerekli olduğu kalabalık toplumlarda yaşıyoruz. Bu nedenle bu teori yetersiz kalmaktadır.

1.5.1.3.Faydacılık Teorisi

En basit, etkin ve en ünlü ahlâk teorisi Jeremia Bentham(1748-1832) ve John Stuart Mill(1806-1873)'in ilk defa geliştirdikleri ama çok sayıda modern sözcüsü de olan faydacılıktır(108). Hem egoizm hem de faydacılık eylemlerin sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Ancak, egoistlerden farklı olarak faydacılar, “en yüksek sayıda insan” için “en yüksek düzeyde iyi”yi sağlamayı amaçlamaktadırlar(109). Faydacılar, “iyi”yi, mutluluk ve zevkle aynı anlamda kullanmaktadırlar. Faydacılara göre, ahlâki bir davranışı doğru kılan şey, herkesin “en yüksek düzeydeki mutluluğu”dur. Özellikle Bentham, bir toplumda, toplumu oluşturan tek tek bireylerden ziyade bir bütün olarak toplumun kendisiyle ilgilenmiştir. Ona göre, toplumun çıkarları, basit olarak toplumu oluşturan bireylerin çıkarlarının toplamıdır. Bir eylem, bireylerin acılarını ortadan kaldırdığı ve hazlarını arttırdığı ölçüde müsaade edilmelidir. Bentham, mutluluk için de aynı şekilde düşünmektedir. Ona göre, eylem bireysel mutlulukların toplam miktarını arttırdığı sürece toplumun mutluluğunu artırır. Sonuçta, Bentham, faydacılık ilkesini şöyle ifade etmektedir: “*Eğer davranışlar en yüksek sayıda insanın mutluluğuna izin veriyorsa doğrudur, aksi halde, yanlıştır*”(110). Bentham, bireyin mutluluğunun toplumun temelinde gerçekleşebileceğini, kendi mutluluğunun bütünü

(107) A.g.e., ss.41-50

(108) Jon Nuttall, a.g.e., s.20

(109) Arthur J. Dyck, *On Human Carex: An Introduction to Ethics*, Second Printing, Tenesse: Abingdon Nashville, 1978, s.60 ve O.C. Ferrell and John Fraedrich, a.g.e., s.55

(110) Hafize Öztürk, a.g.e., s.3

mutluluğuna bağlı olabileceğini ve kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorunda olduğunu ileri sürer(111).

Bentham'ın en gcl temsilcisi sayılan J.S.Mill, bireysel ahlâk normlarının olamayacağını, nk değer sorunlarının toplumsal alanda bulunduğunu, bu yüzden de toplum yaşamını ahlâki normlara göre akla uygun olarak biçimlendirmek gerektiğini ileri sürmüştür. Birey ile toplum arasında var olan dinamik ilişkiden çıkardığı ilkelerle toplumsal ahlâk anlayışı oluşturmaya alışan Mill, aynı zamanda bunun toplumun gelişmesine katkıda bulunacağını ileri sürmüştür(112). Yine Mill, bireysel ahlâk alanında yeni bir Şey yapılamayacağını tam açıklıkla ifade etmiştir. İnanđıđı bir ilkenin geçerliliğini her kuşkunun üstüne çıkarmayı ve bir de Bentham'ın tek yanlılıklarını düzeltmeyi ve onun ahlâk ilkelerini en yüksek doruğuna eriştirmeyi kendine dev bilmiştir. Bu ilkelerden Mill, bir toplumsal ahlâk geliştirmiştir(113).

Faydacılık bir sosyal hedonizm biçimidir. Faydacılık; bir eylem, en büyük sayıda insan için en büyük faydayı sağlıyor veya en düşük sayıda insan için en düşük düzeyde zarara sebebiyet veriyorsa ahlâkidir. Bu ilke faydanın ölçülebileceğini varsayar. Bireyden ziyade toplum üzerinde odaklanır. Faydacılara göre, “ne yaparsanız yapın ahlâki bir nedene sahip iseniz genel refahı arttıracaktır”(114). “Faydacılık” konusunda çok sayıda farklı görüşler olmasına rağmen, faydacıların ortak noktaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir(115):

1. İnsan faaliyetlerinin, dolayısıyla ahlâki vazifelerin en yüksek gayesi mutluluktur; kendimizin de bulunduğu olabildiğinde çok insana olabildiğince çok mutluluk.
2. İnsan davranışları, ahlâki bakımından mutluluğu ya da faydayı arttırmalarına yahut azaltmalarına göre iyi veya kötü sayılır.
3. Ahlâki davranışta bulunanlar temelde egoisttir; yani kişisel haz ve çıkar arayışı söz konusu olmaktadır. Fakat insanların birlikte yaşamaları, onları eninde sonunda yine kendi mutlulukları için yararlı olan iyiliklere yöneltir. Böylece bireysel egoizm, bazı karmaşık değişiklikler sonucunda çıkar gtmez hale dönüşür.

(111) Bedia Akarsu, a.g.e, ss.168-171

(112) Hafize ztrk, a.g.e., s.3

(113) Bedia Akarsu, a.g.e., s.172

(114) Gilbert Harman, *The Nature of Morality: An Introduction to Ethics*, New York: Oxford University Press, 1977, s.152

(115) William H. Shaw, a.ge., s.52

4. Faydacılar, davranışları sonuçlarına bakarak değerlendirirler ve davranışların farklı durumlarda farklı sonuçları ortaya çıkardıkları inancındadırlar.
5. Faydacılar sadece anlık bir mutluluğu en yüksek düzeye çıkarmaktan çok daha uzun dönemdeki bir mutluluğu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar.

Faydacılığın güçlü yanları(116):

1. Kavramlar, terminoloji, yöntemler işe uygulanma açısından son derece kolaydır, bir kâr maksimizasyonu sistemini haklı çıkarır.
2. Faydacılık “firmanın” ötesinde tüm mübadele sisteminin görüşünü destekler.
3. Girişimcilik, yenilikçilik ve verimliliği teşvik eder.

Faydacılığın zayıf yanları(117):

1. Tüm önemli unsurları ölçmek veya miktarını belirlemek imkansız olmaktadır. Bir eylemin sonuçlarının ne olacağı her zaman açık değildir. Ayrıca eylem tarafından etkilenecek olanları saptamak her zaman mümkün olmaz. Bu yüzden önceden sonuçlarıyla bir eylemi muhakeme etmek zordur.
2. “En büyük iyi” kişisel çıkarı zarar verebilir ve bireyin haklarını kısıtlamayla sonuçlanabilir. Bu teori en büyük iyi(fayda) uğruna ihlal edilemeyecek olan bireysel hakları kabul etmede başarısız olmaktadır. Gerçekte, bir suçsuz insanın öldürülmesi bile, en büyük sayıya hizmet ediyorsa buna göz yumulabilir gibi görünmektedir.

Doğrunun, yanlısın ve yükümlülüğün tek ve son ölçütünü fayda veya yarar ilkesinde gören modern faydacılar da, “kural faydacıları” ve “eylem faydacıları” olarak ikiye ayrılırlar.

1.5.1.3.1.Eylem Faydacılığı: Temsilcileri arasında Bentham ve George E. Moore’un sayıldığı eylem faydacılığı; en klasik ve doğru biçimde eylemlerimiz tarafından etkilenen herkes için kötüyeye göre iyinin en büyük muhtemel dengesini her zaman üretecek şekilde eyleme geçmemiz gerektiğini savunan ahlâk doktrini olarak tanımlanabilir(118). Eylem faydacılığına göre, “bir insan, herkes dikkate alındığında, iyinin kötü karşısında en büyük

(116) Gerald. F. Cavanagh, *American Business Values*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1990, s.188

(117) Charles D. Kay, “Notes on Utilitarianism”, 1997, at <http://www.wofford.edu/~kaycd/util.htm>,

(118) John M. Etheredge and Carolyn B. Erdener, “Ethical Decision Patterns in Four Countries: Contrasting Theoretical Perspectives”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-ether.htm>, ss.1-10

ağırlığı olacak biçimde davranmalıdır”(119). Eylem faydacıları, bütünüyle farklı olduklarından dolayı bütün durumlar ve insanları ihtiva edecek yönde kuralların saptanamayacağına inanırlar(120). İnsan eylemlerinin amacı fayda olduğundan, zorunlu olarak ahlâkın temel ölçütüdür. Bir eylemin ahlâki olup olmadığına, sonuçta getirdiği faydaya bakılarak karar verilir. Yani, “eylem faydacıları, bir eylemin doğruluğunu veya yanlışlığını, spesifik durumlarda bireysel eylemlerin iyi veya kötü sonuçlarıyla saptanması gerektiğine inanmaktadırlar. Bir eylemin doğruluğu bir arzulanabilir hedefe katkısından gelir. Aynı eylem bazıları için mutluluğa bazıları için de acıya sebebiyet verebilir. Bir eylem genel mutluluğa neden olduğu nispette doğru, genel mutsuzluğa yol açtığı nispette de yanlıştır.” Bu teoriye ilişkin bazı güçlükler vardır(121):

1. Başkaları açısından iyi sonuçların ne olacağını anlamak çok zordur. Bu durumda bir şeyin ahlâki olduğuna karar vermek için herbir durumda tekrar bir başlangıç yapma zorunluluğu mantığa aykırıdır.
2. İzlenecek hiçbir kural ve yol göstericinin olmaması halinde ahlâki olarak davranmaları için gençler ve alıştırılmamış olanların eğitilmesi neredeyse imkansız olur.

1.5.1.3.2.Kural Faydacılığı: Mill’in temsilcisi sayıldığı “kural-faydacıları”, hangi eylemin değil, hangi kuralın daha çok fayda getireceğini araştırmaktadır(122). Kural faydacılığı, bir davranışsal kod veya kuralın benimsenmesinin sonuçları herkese zararlı olmaktan çok yararlı oluyorsa, ahlâki olduğunu ileri süren faydacılığın bir biçimidir(123). Kural faydacılığını savunanlar, davranışın ahlâki olup olmadığını belirleyen ölçütlerin saptanan kural ve ilkeler olduğunu ileri sürerler. Ahlâki bir kural, bütün durumlarda bütün bireyler için en iyi sonuçları veren kuraldır. İnsanlar kurallara bağlı kaldığı sürece faydaları artacaktır(124). Kural faydacıları, bütün insanoğlu ve bütün durumlara uygulanacak olan

(119) Ruşen Keleş vd., **İnsan-Çevre-Toplum**, Ankara: İmge Kitabevi, 1992, s.258

(120) Jacques P. Thiroux, **Ethics Theory and Practice**, Third Edition, New York: MacMillian Publishing Co., 1986, s.43

(121) Jacques P. Thiroux, **a.g.e.**, s..51

(122) Harun Tepe, **Etik ve Metaetik: 20. Yüzyıl Eşiğinde Normatiflik Tartışması**, Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefesi: 2, Meteksan A.Ş., Ankara 1992, s.26

(123) _____, **“Rule Utilitarianism”**, at <http://www.utm.edu/research/iep/r/ruleutil.htm>.,

(124) O.C.Ferrell and John Fraedrich, **a.g.e.**, s.57

kurallar saptamayı haklı çıkarmak için yeterince benzer insan güdüleri, eylemleri ve durumların var olduğuna inanırlar(125).

Kural faydacılığı, faydacılık(teleoloji) ile Kant'ın Kategorik Emri'ni(deontoloji) bütünleştiren bir karışık (hybrid) teoridir. "Bireyin yerine getirmekle mecbur kılındığı özdeşleşebilir ödevleri vardır. Bu ödevlerin, herhangi bir ahlâki karar esnasında bireylerin birbirine karşı ödevlerini tartmada esas alınması gerektiğini ifade eder. Bu uygun sonuç en zorunlu olan ödevin kararlaştırılmasına bağlı olmaktadır. Altı prima facie(karşısı ispatlanıncaya kadar geçerli olan) ödevler kategorisi saptanmıştır. Bunlar; a)sadakat(fidelity), b)şükran(gratitude), c)adalet(justice), d)iyilik(beneficence), e)kendini iyileştirme(self-improvement) ve f) başkasına zarar vermemek(non-injury) olmaktadır"(126).

Kural faydacılığı, eylem faydacılığının karşılaştığı bazı sorunlardan kaçınmaya çalışır. Ancak eylem faydacılığının bazı sakıncalarını ortadan kaldırmasına rağmen yeni sorunlara yol açar. Bu teoriye ilişkin bazı güçlükler vardır(127):

1. Eylem faydacılarında olduğu gibi başkaları açısından en iyi sonuçların ne olacağını saptamak güçtür.
2. Kural faydacılarının insanoğlu ile durumlar arasındaki büyük farklılıkları nasıl belirleyebileceğini veya bundan nasıl emin olabileceğini görmek güçtür. Aynı şekilde bir kuralın gerçekten böylesi farklılıkları kapsayacak şekilde tayin edilebilmesi ve bunun bütün ilgili taraflar açısından gerçekten her zaman en büyük iyiyi ortaya çıkarabilmesi çok güçtür.

1.5.2.Deontolojik Teorileri

Teleolojik teoriler, bir eylemin ahlâkiliğini değerlendirmede sonuçlarını düşünmemiz gerektiğini ileri sürerken, deontolojik teoriler eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşır. Deontolojik teoriler, Sokrates'e değin en azından zengin bir entellektüel geçmişe sahiptir. Deontolojik teoriler, "başkalarının sana karşı nasıl davranmasını istiyorsan, sen de o şekilde davran" Altın Kuralı'nı kapsar. "Doğru eylem, doğru araç ve olanakları seçmek, doğru ilke

(125) John M. Etheredge and Carolyn B. Erdener, a.g.e., ss.1-10

(126) Randall S. Upchurch and Shelia K. Ruhland, a.g.e., ss.84-85

(127) Jacques P. Thiroux, a.g.e., ss.51-52

ve kuralları vs. izlemekle mümkün olur”(128). Bir eylemin ahlâki değeri eyleme geçen kişinin niyetiyle saptanmaktadır. Doğru eylem, evrensel olarak herkesçe ahlâki bir ödevdir. Topluma döntük bir eğilimden ziyade bireye döntük bir eğilim söz konusudur(129).

Deontolojik teoriler, herhangi bir davranışın sonuçlarından ziyade daha çok davranışa yüklenmiş niyetleri ve bireylerin haklarını esas alan ahlâk felsefesine verilmiş olan eşit saygı düşüncesidir. Deontolojik teoriler, bir eylemi doğru ve yükümlülük yapan şeyin, onun sonuçlarının iyiliği ve kötülüğü yanında başka bazı etkenler olduğunu ileri sürerler. Bu diğer etmenler ise, eylemin dayandığı birtakım ilke ya da kurallardır(130).

1.5.2.1.Kant Ahlâkı

“Ödev ahlâkı”nın batı felsefesindeki en büyük temsilcisi olan Kant(1724-1801), ahlâki ödevin gayesi sorununu, kendisinden önceki ahlâk düşünürlerinden oldukça farklı bir biçimde ele almıştır. Kant’ın ahlâk felsefesi sisteminde ahlâk, “pratik akıl” üzerinde temellendirilmektedir. Aristo gibi Kant da en büyük önemi akla vermiştir(131). Bu teori en çok bilinen ve en etkili olan laik ahlâk teorisidir. Kant ahlâk konusunu, “Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi”, “Törelerin Metafiziğine Temel Atma” ve “Pratik Aklın Eleştirisi” adlı yapıtlarında işlemiştir(132).

Kant’a göre ödev temelini ahlâk yasasına saygıda bulur. Yani, ödev yasaya saygıdan dolayı bir eylemi yapma zorunluluğudur(133). Kant bir davranışın yöneldiği gayenin, o davranışın ahlâkiliğini belirleyemeyeceğini, gayesi ve sonucu ne olursa olsun, sırf ödev ilkesinden dolayı yapılan hareketlerin ahlâki değeri olacağını kabul eder(134). Kant ahlâk

(128) _____, “Non-consequentialism”, at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

(129) Faramarz Parsa and William M. Lankford, “Business Students’views of Ethics: A Situational Analysis”, University of West Georgia, <http://www.westga.edu/~busn/b-quest/1998/ethics.htm>

(130) Keneth Lee, H. Nissenbaum and J.Dierkers, “A Discussion of Deontological and Consequentialist Frameworks” at <http://www.princeton.edu/~kenlee/pub/cs29/week5.htm>. ve Faramarz Parsa and William M. Lankford, a.g.e., s.25

(131) Recep Kılıç, a.g.e., s.34

(132) Macit Gökberk, a.g.e., s.360

(133) Immanuel Kant, *Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi* (Çeviren: İoanna Kuçuradi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Felsefe Dizisi No.3, Hacettepe Üniversitesi Yayınları No:324, 1982, s.15

(134) Recep Kılıç, a.g.e., s.14

öğretisinde üç kavramı ele alıp incelemektedir. Bunlar; **iyi istenç(irade)**, **kategorik emir(koşulsuz buyruk)** ve **özgürlük** olmaktadır.

a)İyi İstenç(İrade): Bir eylemin “iyi” olabilmesi için hiç koşulsuz olarak ödevden çıkmış olması gerekir; ancak ödevin belirlemiş olduğu bir irade(istenç) “iyi”dir(135). Ahlâki iyi, “duyulur, görünürde kendisine karşılık olan bir şeyin bulunamayacağı, duyular-üstü bir şey” olduğundan, ona ancak akılla ulaşılabilir; bu nedenle de eylemin arkasındaki düşünce önemlidir. Kant iyi kavramını geliştirmek için “ödev” kavramına başvurur, ancak ödevden kaynaklanan bir eylemin kendi başına iyi olabileceğini ve ahlâki değeri taşıyabileceğini savunur. Buna göre iyi istencin ilk belirtisi, eylemin salt ödevden doğmuş olmasıdır. “Ödev” ise, bir eylemin zorunlu olarak akıl yasası karşısındaki saygıdan doğmayı gerektirir, yani aklın buyruğudur. İyi istencin ikinci belirtisi, bir eylemin ahlâki değerinin ölçüsünün ne olması gerektiği ile ilgilidir(136). Ödevden doğan bir eylemin ahlâki değeri, o eylemle varılmak istenen amaçta değil, o eylemin kararlarını verdiren düşüncededir. Eylemin iyi olması, başardığı sonuçta değil, dayandığı ilkededir.

b)Kategorik Emir : Kant emirleri; *hipotetik emirler* ve *kategorik emirler* olarak ikiye ayırır. *Hipotetik emirler*; bir koşula bağlı emirlerdir. Oysa *kategorik(kesin) emirler*; hiçbir şart ileri sürmeden, hiçbir kayda bağlanmadan, mutlak olarak emreder. Ahlâki olanlar, sadece kayıtsız-şartsız emreden kesin buyruklardır. Kategorik buyruklar “herhangi bir gayeyle ilgilenmeden davranışı objektif ve zorunlu olarak emreder.” İşte Kant’ın ahlâki saydığı emirler ikinci emirlerdir. Örneğin; “Doğru söyle”. Ne olursa olsun, sonu iyi olsun kötü olsun, doğruyu söyle. Bu anlam ve nitelikteki bir emir ahlâkidir. Kategorik emirler, kendi kendisini emretmektedir(137). “Törelere Metafiziğine Temel Atma” adlı eserinde Kant, kesin buyruğun bir tek olduğunu ve üç formülünü şu şekilde ifade eder(138):

1)“Öyle bir maksime göre hareket et ki, aynı zamanda onun genel bir yasa olmasını isteyebilesin”. Bu formüldeki her ahlâktan beklediğimiz ve alıştığımız şeyler söylenmemektedir. Örneğin; “Yakınlarına iyilik et.”, “Dostlarını sev.” denmemekte, yalnız

(135) Macit Gökberk, a.g.e., s.361

(136) Hafize Öztürk, a.g.e., s.4

(137) Recep Kılıç, a.g.e., s.40

(138) Immanuel Kant, *Seçilmiş Yazılar*, Birinci Basım, (Çeviren: Nejat Bozkurt), İstanbul: Büyük Fikir Kitapları Dizisi No:60, Remzi Kitabevi Yayınları, 1984, ss.162-165

eyleme temel olan istencin(iradenin) niteliği belirtilmekte, bu istencin belli bir nitelikte olması ileri sürülmektedir. Buna göre kesin emir ancak bir genel yasanın şemasını vermekte, içeriğini belli etmemektedir; ancak bir yasaya göre, dolayısıyla bir düzeni sağlayacak gibi davranmamızı emretmektedir. Onun için, burada istenç kendi kendisini gaye bilmekte, kendi kendisini gerekli kılmaktadır(139).

2)“Öyle bir şekilde hareket et ki insanlığa her zaman kendi kişiliğinde veya başkalarının kişiliğinde yalnızca bir araç olarak değil, fakat aynı zamanda her zaman bir amaç olacak biçimde davranmalısın”(140). Kategorik emrin birinci formülü, yalnız kendi etrafında dönüp duruyordu. Bu ikinci formülde ise, bir çeşit içerik beliriyor gibidir. İnsan hiçbir zaman araç yapılmamalıdır; insan akıl sahibi bir varlıktır; onun değer ve saygınlığı, kendisine karşı bir objeye olduğu gibi değil, bir süjeye olduğu gibi davranmayı emreder. Kısaca “*her insanda insan omuruna saygı göster*” anlayışı esas alınmaktadır. Burada kategorik emirler artık salt formel olarak kalmamakta, yalnız eylemin biçimini emretmekle yetinmemekte, metafizik nitelikte de olsa, bir içerik vermektedir(141).

3) Kategorik emrin üçüncü formülü ise, “*Özerklik idesine göre eyle.*” İnsan ancak kendi yasasını kendi koyabilirse, özgür, dolayısıyla ahlâki bir birey olabilir. Akıl sahibi olan kişinin özü, özerk olmasında kendini gerçekleştirir. Akıl kendini genel bir yasa ile dile getirir(142). Bu, insanın kendi değerini ve kendi gücünü kendi aklıyla sınaması ve aklına uygun eylemesi talebine dayalıdır. Ahlâk yasası insana dışarıdan verilmemiştir. O, insan aklının varlık yapısından gelmektedir. Ahlâki buyrukların kaynağı, insanın insanlığıdır. İnsanın kendi aklından, kendi içinden gelir. Kant bunu aklın yönettiği istencin, kendi kendisini yönetmesi anlamında “özerklik” kelimesiyle ifade etmiştir. Ahlâklılı istenç akıl sahibi olma onuruna dayanır(143).

c)Özgürlük: Kant’ın öğretisinde yer alan üçüncü kavram “özgürlük”tür. Kant, ahlâklılığın ancak özgürlükle birlikte bulunduğu zaman anlamlı olduğunu ve ahlâk yasasının

(139) Macit Gökberk, a.g.e., s.363

(140) Peter Vardy and Paul Grosch, *The Puzzle of Ethics*, New York: M. E. Sharpe Armonk, 1997, s.69

(141) Macit Gökberk, a.g.e., s.363

(142) A.g.e., s.363

(143) Heinz Heimsoethy, *Immanuel Kant’ın Felsefesi: Kant’ı Anlamak İçin Anahtar Kitap*, (Çeviren: Takiyettin Mengüşoğlu) İstanbul: Remzi Kitabevi, 1967, s.123-124

özgürlük varsayımı üzerine dayalı olduğunu ileri sürer(144). Ahlâk yasası, insana, insan olmayı buyuran bir yasadır. Özgürlük “istenç” ile ilgilidir; onun bir özelliğidir(145). Ahlâki olmanın en üstün ilkesi istencin özerkliğidir. İstencin özerkliği, istencin kendi kendisinin bir yasa olması özelliğidir. Özgürlük kavramı istencin özerkliğini açıklamak için bir anahtardır. Özgürlük bütün akıl sahibi varlıkların iradesinin bir özelliği olarak kabul edilmelidir(146). Kategorik emrin gerçekleşebilmesi için istencin özgür olması zorunlu bir koşuldur. Kategorik emir ya da istencin özerkliği, ancak özgürlüğü kabul etmekle mümkün olabilir. Çünkü irade içgüdülerden bağımsız olamıyorsa, o zaman insanın karşısına bir emirle çıkmak anlamsız olur. Kategorik emrin bir anlamı olacaksa, insanın içgüdüleri karşısında özgür olması gerekir. Ancak, bir keyfilik diye anlaşılmaması gereken bu özgürlük, insanın nedensellik yasasından başka bir yasaya, kendi yasasına bağlı olması demektir. İşte bu yasanın kendisi de kategorik emirdir, ahlâk yasasıdır(147).

Kant'a yöneltilen eleştiriler(148):

1. Kant, bazı kuralların evrenselleştirildiğinde tutarsız hale geleceğini göstermesine karşın, bu kuralların ahlâki olarak geçerli olduğunu bize söyleyememektedir.
2. Kant “asla sözünden vazgeçme” ve “asla öldürme” gibi eş değer olarak mutlak kurallar arasındaki çatışmaların nasıl çözüleceğini hiçbir zaman göstermemiştir.
3. Kant bir kurala ilişkin istisna ile bir kuralı nitelendirme arasındaki ayrımı yapamamaktadır.
4. “Gerektiğinde herhangi bir kimseye asla yardım etme.” gibi bazı kurallar tutarsızlık olmaksızın evrenselleştirilebilir. Ancak yine de şüpheli bir ahlâki değere sahiptir.
 - a) Kant ters çevrilebilme kriteriyle bu eleştiriyi cevaplamıştır, yani, “sana yapılmasını istediğin şeyi yap” veya “Altın Kural” düşüncesi.
 - b) Buna karşın, tersine çevrilebilme kriteri sonuçlara ilişkin itimat iler sürer. Bu Kant'ın sisteminde yapmaya kalkıştığı her şeye karşıdır.

(144) Hazife Öztürk, a.g.e., s.4

(145) Harun Tepe, a.g.e., s.9

(146) Immanuel Kant, *Seçilmiş Yazılar*, 1984, ss.187-194

(147) Macit Gökberk, a.g.e., s.363

(148)Francis. Metivier, “Method and Propositions for An Ethical Understanding of International Business: A Empirical-Inductive Conception-A Theoretical-Deductive Conception”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-metivier.htm>, ve Randall S. Upchurch and Shelia K. Ruhland, a.g.e., s.84

5. Kant'ın sisteminde eğilimlerimizle değil de, bir ödev duygusuyla harekete geçtiğimizde başlangıçta eğilimlere göre ödevin daha çok önemle vurgulandığı görülmektedir. Ancak, eğilimlerimiz ve ödevlerimiz aynı olduğunda yapmamız gereken şey için bir kural vermemektedir.

20.yüzyıl ahlâk anlayışının oluşmasında şüphesiz birçok filozofun görüşleri de etkili olmakla birlikte, I. Kant, J.S. Mill ve G.E. Moore etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Schiller, Wilhelm Von Humboldt ve Goethe, Kant'ın ahlâk felsefesinin görünümünü değiştirdiğini, onun ahlâkı uyşuk ve uşakçı bir konumdan, yani mutluluk kakülüyle haşır neşir olduğu bir durumdan kurtardığını ve böylece “dalıp gittiğimiz uyşukluktan sıyrılıp kendimize gelmemizi sağladığını” belirtmişlerdir.

1.5.2.2.Haklar Teorisi

Haklar teorisi yükümlülük ve ilkelerden ziyade daha çok haklar üzerinde odaklanır. Haklar teorisi, 13.yüzyılda yaşamış olan Katolik düşünür Aquino'lu Thomas'ın öncüsü olduğu temelde akılcı olan “Doğal Yasa Kuramı” olarak bilinen anlayışta kaynağını bulur. “Günümüzde insanlığın bulunduğu aşama, doğal olarak değer sorunlarına da yansımaktadır. Aquino'lu Thomas'ın Doğal Yasa Kuramı olarak bilinen ahlâk anlayışı yüzyıllardan sonra gerekçe, içerik, kavram ve anlam açısından değişikliğe uğramış ve haklar temeline dayanan ahlâki görüş durumuna gelmiştir”(149).

Ahlâkın din ve metafizikle temellendirilmesine karşı çıkan, deneysel gerçeklere dayalı bir ahlâkın varolabileceğini savunan Thomas Hobbes(1588-1679) barış için tek olanak, başkalarına da kendi kadar hak tanımak ve başkalarına karşı kendi özgürlüğünü aynı şekilde onlardan beklediği ölçüde sınırlamaktır. Hobbes'e göre, her ahlâk ve hukuk düzeninin ana gayesi barışın kurulmasıdır. Barışın kurulması doğal yasanın ilk ve en soylu buyruğudur. İnsanların hukuk düzeni içinde birlikte yaşamasına Hobbes en yüksek değeri vermiştir(150). Öte yandan Doğal Ahlâk Anlayışı'ndan etkilenmiş olan Shaftesbury(1671-1719)'ye göre, evrendeki her şeyin kendine özgü bir işlevi ve evrensel bir uyum için yapacak bir katkısı

(149) Hafize Öztürk, a.g.e., ss.4-5

(150) Bedia Akarsu, a.g.e., s.154

vardır. Bu nedenle Doğal Ahlâk Yaklaşımı'nı benimseyen tüm görüşlerde olduğu gibi, insanın ussal bir varlık olmasından kaynaklanan bazı haklara sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Kant ahlâkında “ne yapmalıyım?” biçiminde dile getirilen temel sorunun, haklara dayalı ahlâktaki karşılığı “nelere hakkım var?” biçimindedir. Haklar söz konusu olduğunda, bazı hakların kullanılması sırasında yalnız negatif haklardan, yani özgürlük haklarından(örneğin; ifade özgürlüğü, seyahat özgürlüğü vs.) söz edilir, ancak bunlara toplumun öteki üyelerinin müdahale etmemeleri beklenir. Bazılarının kullanılması sırasında ise, refah haklarından söz edilir. Refah hakları(beslenme hakkı, sağlık-bakım hakkı vs.) toplumun öteki bireylerinin katılımını ve çabasını zorunlu kıldığından pozitif haklar olarak tanımlanır(151). Bir grubun hakları, genel olarak diğer bir grubun yükümlülüklerine bağlıdır.

Doğal hukuk ve liberalizm öğretisinin toplum yaşamında egemen kılınmasıyla birlikte İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra evrensel düzeyde ele alınan ve bağlayıcı kurallar durumuna getirilen insan hakları konusu, günümüzde toplumların politik ve ahlâki açıdan en önemli göstergelerinden biridir. Amaç bireylerin yaşama, düşünce, konuşma, inanç, haberleşme, seyahat vb. özgürlüklerini ve haklarını güvence altına alan yönetsel bir aygıtın oluşturulması ya da varolan devlet yapısının bu amaca uygun olarak yeniden düzenlenmesidir. Kuşkusuz bu süreçte politik, hukuksal düzenlemelerin yanı sıra bireylerin insan olmaktan kaynaklanan haklarının neler olduğunu bilmeleri ve istemeleri için kültürel yapıda da bir öte değişime gereksinim vardır.

Haklar teorisi bütün bireyler ve gruplara ilişkin belli temel hak ve özgürlükleri korumayla tutarlı olan karar ve davranışları kapsar. Bu haklar ve özgürlükler(yaşama, özgürlük, sağlık, gizlilik, mülkiyet) Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nde yer alan haklardır. Yaşam ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, konuşma özgürlüğü ve özel mülkiyet gibi altı hak özellikle yönetsel karar ve davranışlarda önemlidir(152). Bireylerin doğuştan devir olunmaz hakları olduğundan, başkalarına saygı duyulmalıdır. Herbir kişi serbest olma ve diğer kişilerle eşdeğer olarak dikkate alınma

(151) Hafize Öztürk, a.g.e., s.6

(152) Don Hellriegel and John W. Slocum, a.g.e., ss.143-144

hakkına sahiptir. Haklar teorisi, karar vericinin bireyin bu haklarına saygı göstermesi için yol gösterir. Böylesi temel insan hakları, evrensel eşit haklar, transfer edilmeyen ve doğal haklardır.

Haklar teorisinin prensipleri, faydacılığın prensiplerinden çok büyük farklılık gösterir. Ahlâki haklar değerlendirildiğinde, ahlâki muhakeme yapmanın odak noktası toplum değil birey olmaktadır. Oysa faydacılık, genel toplum refahına göre ikinci planda olacak şekilde bireysel kazançları dikkate almaktadır(153).

1.5.2.3.Adalet Teorisi

Harvard filozoflarından John Rawls(1921-) hem Kantçı hem de faydacıl felsefenin öğelerini kullanarak sosyal ve siyasi kurumların ahlâki değerlemesine yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir(154). Rawls, teleolojik ve deontolojik teorilerin güçlüklerinden kaçınırken onların güçlü yanlarını kullanmaya çabalayan bir ahlâk teorisi ortaya atmıştır(155). Shaw, Rawls'ın adalet teorisini, sosyal ve politik felsefedeki savaş sonrası dönemin tek ve en önemli çalışması olduğunu ileri sürer(156). Adalet teorisi, eylemler ve politikaların dağıtım ile ilgili etkileri üzerinde odaklanır. Bu teori, karar vericinin eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık ilkelerini esas alacak şekilde davranmasını ve yol göstermesini savunur(157).

Rawls, iyiye göre hakkın önceliğini ileri sürer. Rawls'a göre, "adaletin birincil sorunu, temel sosyal kurumların temel haklar ve ödevleri dağıtma, sosyal işbirliğinin avantajlarının bölünmesini saptamadaki yöntem olmaktadır. Düşünce ve vicdan özgürlüğünün yasal olarak korunması, rekabetçi pazarlar, üretim araçlarındaki özel mülkiyet ve monogam(tek evli) aile temel sosyal kurumların örnekleridir"(158).

(153) John M. Etheredge and Carolyn B. Erdener, a.g.e., ss.1-10

(154) Charles D. Kay, "Justice as Fairness" 20 January 1997, at <http://truth.wofford.edu/~kayed/justice.htm>.

(155) John Tsalikis and Michael S. LaTour, "Bribery and Extortion in International Business: Ethical Perceptions of Greeks Compared to Americans", *Journal of Business Ethics* 14, 1995, ss.49-64

(156) John M. Etheredge and Carolyn B. Erdener, a.g.e., s.8

(157) İrfan Haşlak ve Burhanettin Duran, "Liberal Demokrasinin Etiğini Tartışmak: Toplulukçu Eleştiriler", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, ss.85-97

(158) David P. Baron, *Business and Its Environment*, Second Edition: New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 1996, s.601

Adalet teorisi, eylemlerin doğru ve tarafsız bir temelde gerçekleşmesi, iyinin maksimize edilmesi ve tarafsız dağıtım kurallarının izlenmesi temeline dayalı olduğunu ileri sürer. İki yol gösterici ilke vardır. Bunlar; eşit temel özgürlükler ve farklılık ilkesi olmaktadır.

Rawls'ın birinci ilkesi olan “Eşit Temel Özgürlükler(Equal Basic Liberties)” prensibi; bireyin topluluğun haklarıyla karşılıklı uyum içinde olan eşit söz özgürlüğü hakkına sahip olması gerektiğini ifade eder. Her kişi başkalarının benzer özgürlükleriyle uygunluk gösteren en yoğun temel özgürlüğe ilişkin bir eşit hakka sahiptir(159). Bu prensiple, Rawls eşit özgürlüğün farklılıklar prensibine önceliğinden, yani özgürlüğün önceliğinden bahseder. Bu prensipte ifade edilen özgürlükler şunlardır: düşünce ve vicdan özgürlüğü, yasa yönetimince ifade edilen haklar ve özgürlükler. Aynı şekilde Rawls, özgürlüğün refah uğruna değil özgürlük uğruna sınırlandırılabilirdiğinden bahsetmektedir. Bu prensibin, bir toplumun anayasasının hazırlanmasında önemli rol oynaması gerektiği savunulmaktadır.

Farklılıklar Prensibi ise; “Adil Fırsatlar Eşitliği(Fair Equality of Opportunity)” ve “Farklılık” prensibi olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Adil fırsatlar eşitliği, farklılık prensibinden önceliklidir. Farklılık prensibine göre, vatandaşların avantajlarında ve statülerindeki herhangi bir sapma olduğunda, en az avantajlı insanların durumları tam eşitliğin sürdürüldüğü duruma göre iyi ise, adildir. Farklılık prensibi, bir dayanışma prensibidir. Eğer bu prensibe uyulursa, vatandaşların kendilerini ortak bir işbirliği sisteminin yararlanıcıları olarak görmeleri mümkün olacaktır. Aslında farklılık prensibi, yetenek ve kabiliyetlerdeki doğal tamamlayıcıların toplum tarafından herkesin yararı için kullanılması gerektiğini belirtir. Rawls, burada bir orkestra benzetmesini kullanmaktadır. Farklı insanlar farklı enstrümanlar çalarak faaliyetlerini ahenkli bir bütüne koordine eder(160). Doğuştan ve doğal kabiliyetlere ilişkin yetersizliklerin hak edilmemiş olması nedeniyle bu eşitsizlikler bir dereceye kadar telafi edilmektedir. Bu yüzden, farklılıklar prensibi, bütün bireylerin eşit muamele görmesi, gerçek fırsat eşitliğinin sağlanması için toplumun daha az doğal becerilere sahip olanlara ve daha az uygun pozisyonda doğanlara daha fazla önem vermesi gerektiğini

(159) A.g.e., s.558

(160) İrfan Haşlak ve Burhanettin Duran, a.g.e., ss.88-89

ileri sürer(161). Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler, hem en az avantajlı olanın en büyük yararına hem de doğru fırsat eşitliği koşuluyla herkese açık olan pozisyonlar tayin edecek şekilde düzeltilmelidir. Herhangi bir sosyal adalet teorisine ilişkin en can alıcı nokta, farklılığın hoş görülebildiğinin saptanmasıdır. Bununla beraber, “*bir adil toplum herkesin eşit olduğu bir toplum değildir, farklılıklar veya eşitsizliklerin savunulabildiği bir toplumdur.*” Rawls, farklılık ilkesiyle bu sorun üzerinde yoğunlaşmaktadır. Farklılık ilkesi, farklılık türlerinin neden hoş görülmesi gerektiğini açıklar(162).

Adalet teorilerinin ileri sürdüğü bazı önemli ifadeler aşağıdaki gibi açıklanabilir(163):

1. Adalet, sosyal dağıtım sistemlerine dayanır. Eşitliğe, gereksinime, çabaya, katkıya, yeteneğe göre toplumsal kaynaklar dağıtılmalıdır. Çoğu sosyal sistemler beş kriterin tümünü kullanır. Örneğin; eğitim teorik olarak eşit bir biçimde dağıtılmalı; refah ise, gereksinimlere dayalı olarak dağıtılmalıdır.
2. Eylem yüksek düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlâkidir ve düşük düzeyde işbirliğine yol açıyorsa ahlâki olmayan bir eylem olur.
3. Toplumun kaynakları en büyük kazancı sağlayacak ve en önemli dezavantajları ortadan kaldıracak şekilde dağıtılmalıdır. Bir toplum, toplumun en iyisinin başarısıyla ölçülemez, aynı şekilde en kötüsünün davranışıyla yargılanamaz ve ölçülemez.

Adalet teorilerinin üç temel kategorisi; adalet dağıtımı, telafi etme(denge sağlama) adaleti, ödül ve ceza vererek adaleti sağlama olmaktadır. Adalet dağıtım, toplumun refahına katkıda bulunabilenlere teşvikler sağlama ve bu katkıların ödüllendirilmesini, doğru ve tam olarak dağıtılmasını sağlamakla ilgilenmektedir. Telafi etme adaleti, bireylerin başkaları tarafından verilen zararı nasıl telafi etmeleri gerektiğini belirlemeye ilişkin ilkeleri sağlamayla ilgili olmaktadır. Ödül ve ceza vererek adaleti sağlama, toplumsal refahı

(161) Max L. Stackhouse, Bennis P. McCann, Shirly J. Roels and Preston N. Williams, **On Moral Business-Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life**, Michigan: William B. Eerdmans Publishing Company, 1995, s.229

(162) John Tsalikis and Michael S. LaTour, **a.g.e.**, s.51

(163) Max L. Stackhouse, **vd.**, **a.g.e.**, ss.229-231

engellediği düşünölen eylemlerin cezalandırılması veya davranışın bir ahlâki kural olduğuyla ilgilenmektedir(164).

Adalet teorisinin güçlü yanları; 1)“Demokrasi” ilkesi, 2)Bir toplumda statülerin veya sınıfların baskın olmasına izin vermemesi, 3)Küçüklerin, azınlıkların, fakir veya zayıfların ve engellilerin fırsatlar ve çıktının haklı bir paylaşımını almasına imkan sağlaması şeklinde ifade edilebilir. Zayıf tarafı ise, daha az risk, teşvik ve yenilikle sonuçlanabilir olmasıdır(165).

1.5.2.4.Relativist Teoriler

İlkçağ felsefesinde Sofistler, her şeyin ölçüsü olarak insanı kabul etmek suretiyle ahlâk felsefesinde relativist bir anlayışı hakim kılmışlardır. Bunun tabii sonucu olarak ahlâk kuralları toplumdaki topluma, kültürden kültüre hatta bireyden bireye farklılık arz etmektedir(166). Yani, ahlâki relativizm, ahlâki ilkelerin ve yargıların birey ya da kültürle ilişkili olduğu akımdır(167).

Felsefecilerin bir kısmı ahlâkın bir rasyonel temele sahip olabileceği görüşüne katılmaz. Rasyonel, objektif veya evrensel olmadığı ve asla olamayacağı görüşü ahlâki relativizm olarak ifade edilmektedir. Bu görüşü savunan felsefeciler, ahlâki kuralların bilimsel veya matematiksel açıdan kesin ve objektif olmadığını, fakat belirli bir zaman içinde belirli bir toplumla ilişkili olarak değiştini ileri sürerler. Bu görüşte, ahlâki ifadeler bütün zamanlarda doğru olmaz veya ahlâki ifadelerin her zaman doğru olduğunu savunmak yanlış olur. “Ahlâki relativistler, neyin ahlâka uygun neyin ahlâka aykırı olduğu hakkında farklı toplumların farklı görüşlere sahip olduğu gerçeğini ispatsız olarak ifade etmemektedirler. Tarih ve antropoloji de, birçok kültürün genelde toplumumuzun ahlâki olarak görmediği yamyamlık, insan kurban etme, poligami, kölelik, akraba ile zina, yeni doğan çocuğu öldürme vs. eylemler gibi birçok uygulamayı ahlâki olarak kabul ettiğini belgeler ve bulgularla kanıtlamaktadır”(168).

(164) David P. Baron, a.g.e., s.562

(165) Gerald F. Cavanagh, a.g.e., s.189

(166) Recep Kılıç, a.g.e., s.15

(167) Hugh LaFollette, “Truth in Ethical Relativism”, Journal of Social Philosophy, at <http://www.etsu-th.edu/philos/faculty/hugh/relative.htm>, 1991, s.146-154

(168) Josep Grcic, *Moral Choices Ethical Theories and Problemler*, St. Paul: West Publishing , 1986, ss.53-59

Relativizmin dört tipi aşağıdaki gibi açıklanabilir(169):

Saf Relativizm: Tüm ahlâki kararların tümüyle kişisel olduğunu, bireylerin kendi yaşamlarını sürdürme hakkına sahip olduğunu, herbir kişinin durumları yorumlamasına ve kendi ahlâki değerlerini esas alarak harekete geçmesine izin verilmesi gerektiği inancına dayanır.

Rol Relativizmi: Sosyal rollerin yalnızca söz konusu role ilişkin belirli yükümlülükleri taşıması gerektiğini ileri sürer. Örneğin; bir departmandan sorumlu olan yönetici, kendi kişisel inançlarını bir yana bırakmalı ve bunun yerine rollerinin gerektirdiği şeyi yapmalıdır. Yani, departmanın çıkarlarını en iyi şekilde koruyacak biçimde hareket etmelidir.

Sosyal Grup Relativizmi: Ahlâkın basit olarak bir emsal grubunun normlarını takip etmeye yönelik bir sorun olduğu inancına dayalı olmaktadır. Kararlar kabul görmüş uygulamalara dayalı olarak verilir. Sosyal grup relativizmi bugün dünyada giderek yaygınlaşmaktadır.

Kültürel Relativizm: Ahlâkın belirli bir kültür, toplum veya toplulukla ilişkili olduğunu ileri sürer. Bu yüzden, insanlar diğer ülkelerin uygulamalarını kavramalı, onları yargılamamalıdır. Kültürel norm ve değerler ülkeler arasında ve hatta bir ülkedeki farklı coğrafik bölgeler arasında ve etnik gruplar arasında değişiklik gösterir. Bu tartışmada hiçbir objektif gerçek yoktur. Elbette, ahlâkın göreceli oluşu yalnızca kültürel farklılıklardan kaynaklanmaz. Buna karşın, kültürel relativizm bazı ters sezgileri ortaya koyar. Örneğin; biz, bir mutlak standartla öteki kültürleri muhakeme edemeyiz. Kaldı ki böylesi bir standart da mevcut değildir(170).

Ahlâk ve ahlâki davranış çalışmasına ilişkin ahlâki relativizm doktrini bir ciddi değişimdir. Basit olarak, ahlâki relativizm, ahlâkın bir kişisel, sosyal veya kültürel standartla ilişkili olduğunu ve bir kararın diğerinden daha iyi olup olmadığına karar vermek için sadece bir tek yöntemin olmadığını ileri sürer(171).

(169) J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, *Strategic Mangement*, Fourth Edition, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993, s.75

(170) John G.Messerly, *An Introduction to Ethical Theories*, Lanham: University Press of America ,1995, s.22

(171) J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, a.g.e., ss.74-76

Ahlâki relativizm bir takım istenmeyen imalara sahiptir. *Birincisi*, eylemleri kendi standartlarına uygun olduğu sürece diğer toplumların uygulamalarının herhangi bir ahlâki eleştirisini kabul etmez ve temelsiz bulur. Son yüzyılda Güney Amerika'daki gibi bir köle toplumunda köleliğin ahlâk dışı olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü toplum onun ahlâki olarak kötü olduğunu kabul ettiği sürece yanlış olur. *İkincisi*, relativistlere göre, insanların toplumları tarafından kabul görülen ilkeler ve uygulamaları eleştirmeleri mantıksızlıktır. *Üçüncüsü*, relativistlere göre, ahlâki gelişme diye bir şey yoktur. Onlara göre, töreler değişebilir, ancak iyi veya kötü yönleri, nitelikleri değişmez. Bu yüzden bugün ahlâki standartların ortaçağdakilerden daha açık olduğunu söyleyemeyiz(172).

1.6. İş Ahlâkının Tanımı ve Niteliği

Ahlâk her yönüyle son derece karmaşık bir alandır. Her yönüyle çok ilgi çekici olan iş ahlâkı ve onun doğal yapısı da tartışmalıdır. İş ahlâkı ile tam olarak neyin ifade edildiği konusunda genel kabul görmüş bir görüş birliği yoktur(173). Aynı şekilde, iş ahlâkının kapsamını ve sınırlarını da çizmek oldukça zordur. Ayrıca bu konudaki sorunların çözümü için evrensel bir yaklaşım da söz konusu değildir. İş dünyasında büyük önem arz eden bu alandaki sorunların çözümü için daha fazla yaratıcılığa gereksinim duyulmaktadır.

İş ahlâkının çoğu tanımları spesifik durumlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna ilişkin kurallar, ilkeler ve standartlarla ilişkilidir. Basit olarak, “iş ahlâkı, iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlâki ilkeler ve standartları kapsar”(174).

Genel olarak iş ahlâkı; bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken, aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır.

McNamara'ya göre, “iş ahlâkı, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelere itaatın daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür.” Başka bir

(172) William H. Shaw, a.g.e., s.14

(173) S. Vyakarnam, A. Bailey, A. Myers and D. Burnett, “Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms”, *Journal of Business Ethics* 16, 1997, ss.125-136

(174) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., s.6

ifadeyle, iş ahlâkı, genelde işyerinde doğru ve yanlışın ne olduğunu bilmek ve doğru olan şeyi yapmaktır(175).

Taka'ya göre, "iş ahlâkı, ekonomik faaliyetler ile toplumlarda dürüstlük ve adaletin gerçekleşmesi arasındaki ilişkileri(uyumlu ve dengeli bir toplum yaratmak için) ve toplumlarda doğruluğun/adaletin gerçekleşmesine katkıda bulunan faaliyetlerin yanı sıra ekonomik uygulamaları inceleyen bir disiplindir"(176).

Son olarak "iş ahlâkı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir."

İş ahlâkı, ahlâki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına özellikle nasıl uygulanacağı üzerinde yoğunlaşır. İş ahlâkı, ahlâki standartların, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında organizasyonlardaki ilgili bireylerin hareketlerine nasıl uygulanacağına ilişkin bir çalışmadır. Başka bir ifadeyle, iş ahlâkı, uygulamalı bir ahlâk biçimidir. Yalnızca ahlâki ilke ve normların analizini kapsamaz, aynı zamanda belirli davranış türlerine bu analizin sonuçlarını uygulamaya yönelik girişimleri kapsar(177).

Son yirmi yılda iş ahlâkı çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek önem kazanmıştır. Nedenlerin ilki, ahlâki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumlulukla ilgilidir. İkinci neden, iyi ahlâkın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesidir. Ahlâki karar verme, kârlar üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olabilir. İş ahlâkı bilgisi, ahlâki sorunlara yönelik son derece iyi tanımlanmış çözümler saptamak ve bu sorunları çözümede uygun stratejilerin çözümü için gereklidir(178). Üçüncü neden, yöneticiler için ahlâk ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır(179). Bir stratejik yönetim sorunu olarak iş ahlâkını görmeye başlayan

(175) Carter McNamara, a.g.e., s.1

(176) Iwao Taka, "Business Ethics in Japan", *Journal of Business Ethics* 16, 1997, ss.99-108

(177) Manuel G. Valesques, *Business and Ethics: Concepts and Cases*, New jersey: Prentice-Hall ,Englewood Cliffs, 1988, s.20

(178) Peter J. Dean, "Examining the Profession and the Practice of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, ss.137-149

(179) Elizabeth P. Tierney, *İş Ahlakı*, 1.Basım, İstanbul : Rota Yayınları, Temmuz 1997, s.7

nispeten az sayıda şirket, kalite, müşteri hizmeti ve mükemmellik vs. gibi alanlardaki stratejileriyle onu ilişkilendirme eğilimindedirler(180).

Çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksinimi de iş ahlakının giderek önem kazanmasını sağlamaktadır(181). Çünkü iş ahlakı, hem kişisel ve pazar özgürlüğü hem de çıkar gruplarına karşı sorumluluk gibi değerler üzerine inşa edilmektedir. Daha önemlisi iş ahlakı basit olarak ve nihayetinde bir güven meselesidir. İnsanlar kendi ekonomik çıkarlarına göre hareket etmektedir. Oysa aynı sistemin, hem bireyler hem de organizasyonlar arasında karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması gerekir(182).

İş ahlakı, özel ve bireysel ahlakla değil, işletmelerdeki davranış ve amaçların ahlaki tarafları ile ilgilenmektedir. İş ahlakı; sosyal grupların davranışlarını, politika ve prensiplerini ve kararlarını değerlendirmede onlara yol göstermektedir. Ancak iş ahlakı ele alınırken bireysel ahlak da göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bireysel ahlak, iş ahlakının oluşmasında önemli rol oynar. Çünkü işletmelerde kararlar yönetim kademesindeki bireyler tarafından verilmektedir. Bir yöneticinin hatalı kararı veya ahlaki olmayan bir davranışı, işletmenin imajını zedeleyebilir. Aksine bir yöneticinin çok önemli ve kritik bir andaki ahlaki cesareti, bulunduğu işletmedeki tüm ahlaki olmayan davranış temayüllerinin önünü kesebilir. Böylesi bir eğilime sahip olanların fikirlerini değiştirmelerine neden olabilir. Böylece, ahlaki değerleri esas alan sorumlu bir vizyon yaratabilir. İş dünyası birçok ahlaki çatışmaya sahne olmaktadır. Ahlaki sorunlar, bireylerin kişisel ahlaki değerleri ve beklentileri ile çalıştıkları işletmenin beklentileri ve değerleri arasında bir çatışma söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Dolayısıyla iş ahlakının anlaşılmasına yönelik atılacak en önemli adım, ahlaki sorunların farkına varılmasını sağlamaktır.

(180) John Milton-Smith, "Business Ethics in Australia and New Zealand", *Journal of Business Ethics* 16, 1997, ss.185-197

(181) Arthur A. Thompson, William E. Fulmer and A. J. Strickland, *Strategic Management*, Fourth Edition, Boston: Irwin Homewood, 1992, s.586

(182) Gerald. F. Cavanagh, *a.g.e.*, s.182

1.7.İş Ahlâkı ile İlgili Mit'ler

İş ahlâkı alanındaki belirsizlik ve yöneticilerin ilgisizliği, iş ahlâkı ile ilgili olarak yöneticilerin zihinlerinde karışıklıklara ve çok sayıda yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Hatta birisi ahlâktan bahsettiğinde, hor görülmekte ve dürüstlük ise, delilik ve gülünç olarak görülmektedir. Birçok yönetici, ahlâkın büyük bir telkini kapsıyor gibi görünen din olduğu kanısındandır. Ya da onlar iş ahlâkının açıkçası “iyi iş yapma” için nadiren üzerinde durulacak lüzumsuz bilgiler olduğuna inanmaktadır. “Ayrıca, birçok yönetici iş ahlâkı konusundaki eğitimin büyük bir kof olduğunu, organizasyonlarda hayatın karmaşık tarafları ile ilgili gerçekleri görmezden gelmek gerektiğine inanmaktadırlar. Dolayısıyla iş ahlâkı ilgili çok fazla Mit vardır. Bunların çoğu ahlâk zanı ile ilgili genel karmaşıklıktan kaynaklanmaktadır. Bazıları ise ahlâki ikilemlere ilişkin dar görüşlerden kaynaklanmaktadır.” İş ahlâkı ile ilgili bazı Mit'ler aşağıdaki gibi sıralanabilir(183):

1.Mit: İş ahlâkı, yönetimden ziyade daha çok dinin bir konusudur: Bazıları, insanların değerlerini veya maneviyatını değiştirmenin, değerleri ve değerler arasındaki çatışmaları yönetmenin, bir örgütsel ahlâk programının amacı olmadığını ileri sürer. Oysa bu bakış açısı organizasyonu güçsüz hale getirir. İş ahlâkı yönetimin bir konusudur. Bu gerçek, yönetimin temel isteğidir.

2.Mit: İşgörenlerimiz iş ahlâkına uygun davranmaktadırlar, o halde iş ahlâkını dikkate almamıza gerek yok: İşyerinde yöneticilerin karşılaştığı ahlâki ikilemlerin çoğu karmaşıktır. Farklı değerlere sahip çıkar grupları, eşit olduğu savunulabilen gerçek alternatifler ve bunların sonuçlarının “çıkar grupları” üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yerlerde herkesin ahlâki çatışmaların var olabileceğini kabul etmesi gerekir. İş ahlâkı konusu ortaya atıldığında insanlar, dürüstlük ve hürmeti ifade eden “Altın Kuralı” hızla konuşurlar. Ancak çok karmaşık iş ahlâkı ikilemleriyle karşılaştıklarında birçok insan ahlâki prensipleri uygulamada bir geniş “gri alan”ın var olduğunun farkına varmaktadır.

3.Mit: İş ahlâkı daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleologlar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen, yol gösterici rolü oynayan bir disiplindir: İş

(183) Carter McNamara, a.g.e., s.5 ve Arthur A. Thompson vd., a.g.e., ss.623-624

ahlâkı literatür ve tartışmalarına yöneticilerin katılımının yetersizliği, bir organizasyonun işleyişiyle ilgili birçok kişinin günlük işlerde iş ahlâkını düşük düzeyde bir heves veya hareket(manevra) olarak görmesi inancına yol açmıştır. Onlar öncelikle iş ahlâkının kompleks felsefi bir tartışma ve bir dinsel konu olduğuna inanmaktadır. Oysa, iş ahlâkı, çeşitli uygulamalı araçları kapsayan bir programlı yaklaşıma sahip bir yönetim disiplindir.

4.Mit: İş ahlâkı lüzumsuzdur ki, o sadece iyilikten bahseder: Bir çok insan organizasyonlarının bir ahlâk kodu veya bir ahlâki değerler listesini benimsemesine tepki gösterir. Çünkü onlar kodları herkesin doğal olarak arzuladığı değerleri temsil ettiklerine inandıklarından dolayı lüzumsuz olarak görmektedirler. Oysa, bir organizasyonun ahlâk kodundaki değerleri onun önceliğidir ve bu işyerindeki belli ahlâki değerler üzerinde odaklanır. Örneğin; tüm insanların dürüst olması gerektiği açıktır. Bir organizasyon, işyerinde sürekli hileli fırsatlarla mücadele ederse, dürüstlüğün bir öncelik olması çok uygun olur ve dürüstlük bu organizasyonun ahlâk kodunda listelenmelidir.

5.Mit: İş ahlâkı iyilerin kötülere öğüt vermesiyle ilgili bir konudur: Bazıları, iş ahlâkını sadece iyilerin kötülere tavsiyelerinden başka bir şey olmadığı kanısındadırlar. Halbuki, organizasyonların yönetiminde tecrübeli olanlar gerginlik ve karmaşıklık olduğunda iyi insanların bile kötü eylemlere yönelebileceğinin farkındadırlar. Gerginlik ve karmaşıklık ahlâki olmayan eylemleri haklı çıkaramaz. Bunlar sebeplerdir. İşyerinde ahlâk yönetimi, her birimizin ahlâki sürekliliğini sağlamaya yardımcı olmak ve karmaşık ortamlarda çalışmak ve ahlâki ikilemler üzerinde durmaya yönelik tüm çalışmalarımızı kapsar.

6.Mit: İş ahlâkı kuruluştaki yeni polis yetkilisidir: Birçok kişi iş ahlâkını popüler ve yönetim literatüründe giderek artan ölçüde dikkat çeken yeni bir olay olarak görmektedir. Oysa iş ahlâki konusunda 2000 yıl önce bile yazıların yazılmış olduğu Çiçero'nun konu ile ilgili "On Duties(Nöbetçiler)" eserinde ifade ettiklerinden anlaşılmaktadır. Fakat iş ahlâki 1960'larda başlayan sosyal sorumluluk hareketinden dolayı son zamanlarda daha çok dikkat çekmektedir.

7.Mit: Ahlâk yönetilemez: Gerçekte, ahlâk her zaman ancak dolaylı olarak "yönetilmektedir". Örneğin; organizasyonun kurucusu veya mevcut liderin davranışı,

işgörenlerin karar vermeleri üzerinde güçlü bir ahlâki etkiye sahip olabilir. Stratejik önceliklerin(kâr maksimizasyonu, pazar payını genişletme, maliyetleri azaltma) ahlâk üzerinde çok ciddi etkileri olabilir. Kanunlar, düzenlemeler ve kurallar, toplumun zararını minimize eden ve genel faydayı iyileştiren bir tarzda genellikle ahlâka uygun olması için davranışları direkt olarak etkilemektedir. Bazıları bir organizasyonda değerlerin yönetilemeyeceğine inanarak iş ahlâkı hakkında hâlâ şüphe içindedirler. Fakat, bazı düşünürler de, yönetimin bir değer sistemi olduğunu ifade etmekte ve ahlâki kodların organizasyonlarda son derece önemli etkilere sahip olduğu kanısındadırlar.

8.Mit: İş ahlâkı ile sosyal sorumluluk aynı şeydir: Sosyal sorumluluk hareketi kapsamlı iş ahlâkı disiplinin bir kısmını oluşturur. Sosyal sorumluluk ile ilgili yazılanlar, kodlar geliştirmek, politika ve prosedürleri güncelleştirmek, ahlâki ikilemleri çözmeye ilişkin yaklaşımlar sunmak vs. işyerinde ahlâk yönetimi açısından çok fazla elverişli konuları ele almamaktadır.

9.Mit: Organizasyonumuzun kanunlarla sorunu yok, o halde biz ahlâklı davranıyoruz: Birileri sık sık ahlâki olmayan davranışlar sergileyebilir, fakat kanuni sınırları içerisinde davranabilir. Örneğin; üstlerinden bilgi saklamak, bütçe üzerinde oynamak, başkaları hakkında sürekli şikayetler getirmek vs. Halbuki, kanunu ihlâl etme, sık sık farkına varılmayan ahlâki olmayan davranışlarla başlar. *“Kurbağayı kaynatma vakası burada faydalı bir örnek olmaktadır. Eğer bir kurbağayı sıcak bir suya koyarsanız hemen zıplar ve dışarı fırlar. Halbuki bir kurbağayı soğuk suya koyup yavaş yavaş suyu ısıtırsanız siz sonunda kurbağayı kaynatırsınız, haşlarsınız. Çünkü kurbağa ortamdaki olumsuz değişmeyi fark edemeyecektir.”*

10.Mit: İşyerinde ahlâk yönetiminin çok az pratik geçerliliği vardır: Bu görüşü savunanlara hak vermek doğru olmaz. İşyerinde ahlâk yönetimi, organizasyonda davranışlara rehberlik edecek değerleri ve bunların öncelik sırasını belirleyerek, bu davranışların yönetimi ile ilgili politikalar ve prosedürler belirlemeyi ve geliştirmeyi kapsar. Ahlâk ve Değerlerin Yönetimi aynı zamanda, Farklılıkların Yönetimi, TKY ve Stratejik Planlama gibi öteki yönetim uygulamaları için de son derece önemlidir.

11.Mit: Ahlâki sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcanmaksızın çözülebilir: Bu görüşü kabul etmek mümkün değil. Gerçekte organizasyonlar ahlâki sorunları çözmek için zaman, para ve bilgi işlemeye ve harcamaya istekli olmalıdır. İş dürüstlüğün önemini ortaya koymaya geldiğinde işletme kaynaklarının ağzını açmalıdır.

12.Mit: Şirketin gereksinim duyduğu şey çok iyi iletilmiş bir ahlâk kodudur: Bu görüşe de katılmak doğru olmaz. Kültürle desteklenmeyen ve bir destekleyici ödül yapısıyla ilişkili olmayan herhangi bir kod işgörenler tarafından bir yapmacık şey olarak görülecektir. Bir ahlâk kodunu benimserken ödül yapısı değiştirilmezse, her zaman sorunlar var olacaktır. Bu yüzden, izole edilmiş bir kod, ahlâki hor görmenin kaynağı haline geleceğinden dolayı tümüyle hiç olmayan şeyden daha kötüdür. Hiç yapılmazsa daha iyidir.

13.Mit: Üst kademedeki birisinin ahlâki bir pozisyonda şampiyon olması gerekir: Bu “yalnız korucu ahlâk” olan bireycilik mitini devamlı hale getirir ve “beyaz atlı prens gelip günü kurtarıncaya dek hiç kimsenin hiçbir şeyi yapmaması gerektiğini öne sürerek insanları güçsüzleştirir.” Gerçekte her yönetici ve işgören gerçeği bütünleştirmek için sorumluluk kabul etmelidir. Bu sık sık küçük öncelikleri ve günlük iyi ahlâkın uygulamasını bütünleştirmeye başlar ve sürdürür.

14.Mit: Gerçekten, herkes için gerekli olan tek şey, bir iyi ahlâk ilkeleri setidir: Yarışan çıkar gruplarının talepleriyle uğraşan insanlara yardımcı olan süreçler olmaksızın ilkeler hiçbir zaman tek başına yeterli olamaz. İlkeler ahlâki ifadeleri ortaya koymalarına rağmen, onlar organizasyonun belirsizlikle baş edebilmesini sağlayan kritik gerekli becerilerin geliştirilmesini teşvik edemezler. Süreçler olmaksızın ilkeler tümüyle başarısız olur, yapıcı olmazlar. Önemli tepki ve yetenekler hem süreçleri hem de ilkeleri bütünleştirir.

15.Mit: Ahlâki ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru vardır: Gerçek: Seçenekler gereklidir. Seçim yapma ve çeşitli görüşlerden bir şeyler görme ve çıkarma yeteneği, yönetimde “ahlâki sorunları” çözmek için kritik öneme sahiptir. Sadece bir bakış açısıyla bir şeyler görmek veya çıkarmak isteğe bağlı yapıların örtüsünü kaldırmada bize yardımcı olacak, ancak kritik gerçekleri gözden kaçırmamıza neden olur ve kör bir bakış

açısının etkisini göstermesine sebep olur. Tercih araştırmaları bütün çıkar gruplarını bir bütün olarak görür ve sağlıklı iletişimi besler.

1.8.İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi

1.8.1.Dünyada İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi

Yönetim düşüncesinde ahlâk ve değerlerin durumu önemli bir tartışma konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda iş ahlâkı konusunda ortaya çıkan gelişmeler dört aşamada ele alınıp incelenebilir.

1920 ile 1950 Yılları Arasına Gelen Birinci İş Ahlâkı Aşaması: Bu dönemde çok sayıda eser yayınlanmıştır. Dean Wallace Donham'ın öncülüğünde bu aşamadaki tartışmalar genelde aşırı ölçüde pragmatik ve sorun eğilimli olmuştur. İş ortamında politika ve ahlâk bu dönemin önemsenmesinin işareti olmuştur. İlk dönemlerde dinsel ve sosyal fikirlerin, iş eylemlerini şekillendirdiği varsayılarak dinsel ideolojilerin rolü üzerinde durulmuştur. Bu dönemde işe ilişkin ahlâki sorunlar daha çok ilahiyat açısından ele alınmıştır. Dini liderler adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlâkı konusundaki sorunları yüksek sesle dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlâkının temelini oluşturmuştur(184). Buna karşın, 1950'li yıllara doğru kendi kendine yönetim gereksinimine ilişkin duyarlılık yaratan kanun ve düzenlemeler üzerinde de durulmuştur. Ancak, iş ahlâkının kapsamı, bugünküne nazaran çok dar kalmıştır(185). Özellikle 1920'li yıllarda ahlâki sorunlar özellikle yetersiz eğitimden kaynaklanmıştır. Yine gelir düzeyinin düşük olması nedeniyle yaşıyan aile düzenini yıkmaya yönelik eğilimler artış göstermiştir. 1930'lu yıllarda hükümetler gelir düzeyini yükseltme konusunda önemli adımlar atmışlardır(186). 1950'li yıllarda ABD Başkanı Harry S. Truman'ın katkılarıyla bu dönemde işletmeler vatandaşlık hakları ve çevresel sorunları, ahlâki sorunlar olarak görmüşlerdir.

(184) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, s.7

(185) Otto A. Bremer, John E. Logan and Richard E. Wokutch, "Ethics and Values in Management Thought" at *Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral and Political Dimensions of Management*, Massachusetts: Ballinger Publishing Co., A Subsidiary of Harper&Row Pub., Inc., 1987, ss.61

(186) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, s.7

1960'lı Yıllardaki İkinci İş Ahlâkı Aşaması: Bu dönemde iş ahlâkı bir gelişme seyri içine girmiştir. Önceki mevcut sorunlara, toplum ile işletme arasındaki ilişkiler de eklenmiştir. “İş ahlâkı” ve “şirket sosyal sorumluluğu” kavramları, bu dönemde birbirlerinin yerine kullanılma eğilimindedir. Buna karşın, ahlâkla ilgili eserler daha çok insan davranışı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca iş ve toplumla ilgili eserler genellikle iş firmaları ve yöneticilerin karar verme durumlarında çevresel değişkenlerin etkisini önemle vurgularken, iş ahlâkı konusunda yayınlanan eserler ahlâki davranışlar ve uygulamalara önemli ölçüde dikkat çekmişlerdir. Ancak iş toplumunda iş ahlâkına en çok dikkat çeken yine dini kurumlar olmuştur.

Dürüstlük, harcama hesaplarının denetlenmesi, kamuoyu görüşünün işletmeler üzerindeki etkisi ve atıkların kontrolü üzerinde durulan önemli konular olmuştur. Bu dönemde ücretli çalışma, işten çıkarma, terfiler, endüstriyel ilişkiler, üretim, fiyatlama, reklam ve hükümet ile toplum ilişkileri üzerinde de durulmuştur. Ancak iş ahlâkı kapsam olarak çok dar kalmıştır(187). Bu dönemde okullarda da iş ahlâkı konusunda eğitim verilmeye başlanmıştır. Ancak bu gelişme sınırlı düzeyde olmuştur.

Bu dönemde toplum birçok ahlaki sorunla karşı karşıya kalmıştır. Toplumun ekonomik ve sosyal hakları konusunda hem hükümetler hem de işletmeler birçok eleştiriyle karşılaşmışlardır. 1960'lı yıllarda şehir merkezlerinin kirlenmesi, bozulması, toksik ve nükleer atıkların boşaltılması ve kirlilik gibi ekolojik sorunların giderek arttığı görülmüştür. Bu dönem aynı zamanda tüketicinin yükseldiği dönemdir. Bağımsız bireyler, gruplar ve organizasyonların müşteri olarak kendi haklarını korumak için çabaladıkları görülmektedir. 1962'de ABD Başkanı John F. Kennedy “Tüketici Çıkarlarını Koruma Konusundaki Özel Mesajı”nı yayınlamıştır. Bu mesaj; tüketicilerin dört temel hakkı olan güvenlik hakkı, bilgilenme hakkı, seçme hakkı ve temsil edilme ve seslerini duyurma hakkını kapsamaktadır. Bu mesaj “Tüketici Hakları Bildirisi” olarak biline gelmiştir(188).

(187) Otto A. Bremer, John E. Logan and Richard E. Wokutch, a.g.e., s.63

(188) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., s.8

1970'lerdeki Üçüncü İş Ahlâkı Aşaması: Bu dönemde firmaların yolsuzluklara ve skandallara karışması iş ahlâkına olan ilgiyi arttırmıştır. Bu dönemde toplumsal kaygılar, işletmelerin çalışanlarının iş ahlâkı konusundaki eğitimini gerekli görmelerine sebep olmuş ve iş ahlâkı çalışmalarını arttırmıştır. Ancak, ahlâki sorunlarla sosyal sorunları ayırt etmede güçlüklerle karşılaşmıştır.

Üçüncü aşamada iş ahlâkı iş çevresi sahasını da kapsar hale gelmiştir. Gerçekte, iş-çevre ve kamu-politika konuları iş ahlâkının ana konularını oluşturmuştur(189). Yani 1970'li yıllarda türeyen bir inceleme alanı olarak iş ahlâkı ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır. İlahiyatçılar ve din düşünürleri belirli dinsel ilkelerin işletme faaliyetlerine uygulanabileceğini ileri sürerek temel oluşturmuşlardır. Daha sonra işletme profesörleri şirket sosyal sorumluluğu hakkında öğretmeye ve yazmaya başlamışlardır. Felsefeciler iş ahlâkı disiplinini yapılandırmak için ahlâk teorileri ve felsefi analizi uygulayarak bu arenaya girmişler. "İşletmeler kamuoyu imajı ile daha çok ilgilenmeye başlamışlardır. Sosyal talepler arttıkça, birçok işletme ahlâki sorunlarla daha fazla doğrudan doğruya ilgilenmek zorunda olduğunun farkına varmıştır. İşletmelerde ahlâki sorunlar ve sosyal sorumlulukla ilgili tartışmalar düzenlenmiştir. İş ahlâkı sorunlarıyla ilgilenen merkezler kurulmuştur. Disiplinlerarası toplantılara işletme profesörleri, ilahiyatçılar, felsefeciler ve işadamları birlikte katılmışlardır"(190). A.B.D.'de 1973 yılında 685 kolej ve üniversite üzerinde yapılan bir araştırmada bunların %48'inin iş ahlâkı ile ilgili departmana sahip oldukları gözlenmiştir. Ancak bu iş ahlâkı daha çok felsefi ve dinsel ağırlıklı olmuştur(191).

1970'li yılların sonlarına gelince, rüşvet, aldattıcı reklam, fiyat hileleri, ürün güvenliği ve çevre kirliliği gibi bir dizi temel ahlâki sorun ortaya çıkmıştır. İş ahlâkı bir genel ifade haline gelmiştir. Özellikle pazarlama ve yönetim alanındaki akademik araştırmacılar, ahlâki sorunları belirlemeye ve işadamlarının belirli durumlarda nasıl eyleme geçebileceğini ortaya koymak için araştırmalar yürütmeye başlamıştır. Ancak, ahlâki karar verme sürecinin nasıl işlediğini tanımlamak ve bu sürecini etkileyen değişkenleri belirlemek için çabalar çok sınırlı olmuştur.

(189) Otto A. Bremer, John E. Logan and Richard E. Wokutch, *a.g.e.*, s.64

(190) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, ss.8-9

(191) Otto A. Bremer, John E. Logan and Richard E. Wokutch, *a.g.e.*, s.64

1980'li Yıllar ve Sonrasındaki Dördüncü İş Ahlâkı Aşaması: 1980'lerde işletme akademileri, iş uygulamalarında bir inceleme alanı olarak iş ahlâkını kabul etmişlerdir. İş ahlâkı eğitimi hem eğitim kurumlarında hem de işletmelerde yaygın bir şekilde verilmeye başlanmıştır. Farklı çıkarılara sahip kurumların giderek artması, iş ahlâkı çalışmalarına olan ilgiyi arttırmıştır. İş ahlâkı, General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motor, Atlantic Richfield Co., and S. C. John&Son, Inc., gibi öncü şirketler başta olmak üzere pekçok işletmenin temel endişesi haline gelmiştir(192).

Bu aşamada hükümetin değil rekabetin ekonomiyi sürüklemesi gerektiği inancıyla birçok tarife ve engel kaldırılmıştır. İşletmeler giderek artan bir şekilde globalleşen atmosferde bir araya gelmekte ve yalnız bırakılmaktadır. Bu yüzden, işletme okulları iş ahlâkı konusunda eğitim verirken, işin kurallarının bu yeni atmosferden dolayı olağanüstü bir biçimde değiştiğini dikkate almalıydılar. Ulusal olarak işe başlayan şirketler, uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamışlar ve bir anda kendilerini anlayamadıkları değer yapıları içinde bulmuşlardır(193). Dünya teknolojik olarak küçülmeye devam ettikçe, işletmeler giderek artan bir şekilde kesinlikle farklı değerlere sahip olan diğer kültürlerle temas halinde olacaktır. Bu durum, çokuluslu organizasyonlar açısından daha fazla risk taşımaktadır. Çünkü onlar “nedeni”ni anlayamadıkları ahlâki çatışmaların içinde kendilerini bulmaktadır. Gelecekte iş ahlâkı uluslararası ahlâki anlaşmalar çerçevesinde mütalaa edilmeyecektir. Kabul görmüş iş ahlâkı bir kültürden diğerine değiştiğinden dolayı, evrensel iş ahlâkı standartları olmayacaktır. Buna karşılık, çok uluslu şirketler ahlâki yönetim ve ahlâki çatışmaların çözümüyle ilgileneceklerdir. Gelecek ahlâki karar verme sürecinin daha çok anlaşılmasını gerekli kılacaktır. Yöneticiler açısından ahlâki sorunlar ve değişimler daha fazla farklılık getirecektir.

Bugün iş ahlâkı birçok bilimle ilişkili olan bir disiplin haline gelmiştir. Sürdürülebilir bir gelişmenin gereği olarak vazgeçilemez bir unsur olmuştur. Bir bilimsel alan olarak iş ahlâkının genişlemesi son yıllarda çok hızlı olmuştur. Bu alanda bugünkü eğitim hem felsefi hemde dinsel çalışmaların yanı sıra pazarlama, örgütsel gelişme ve işletme politikası ve yönetim gibi çeşitli alt disiplinleri kapsayan çarpıcı bir akademik zenginliğe sahiptir.

(192) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., s.9

(193) A.g.e., s.10

Değişken ve dinamik bir yapıya sahiptir(194). Herbir disiplin ve gelenek toplam çabayı zenginleştiren bir perspektif getirmektedir.

1.8.2.Türkiye’de İş Ahlâkının Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de iş ahlâkı konusunun daha iyi anlaşılması açısından İslamiyetten önceki Eski Türk devletlerinde iş ahlâkı, Müslüman-Türk toplumunda iş ahlâkı ve Cumhuriyet döneminde iş ahlâkı başlıkları altında incelenecektir.

1.8.2.1.İslamiyetten Önceki Eski Türk Devletlerinde İş Ahlâkı

Eski Türklerde insan ve toplum yaşamını, yüzyıllar boyu büyük ölçüde dinsel gelenekler biçimlendirmiştir(195). Ahlâki prensipler, hükümet ve saltanatın emirlerine itaat şeklinde ortaya konulmuştur. Eski Türklerde özellikle ahlâki prensipler ve adaletin işleyişi, büyük ölçüde inanç sistemlerinin etkisi altında kalmıştır. Bu nedenle Eski Türklerde dini inanışlar konusuna kısaca değinmekte fayda vardır. “Eski Türk devletlerinde dini inanışlara göre, Gök-Tanrı tek yaratıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dine göre, ay, yıldız ve güneş önemli mefhumlardır. Hükümdar en büyük tanrı sayılan Gök-Tanrı tarafından görevlendirilir ve dünyayı idare eder, toplumunun menfaatleri için çalışırdı. Bunu yapmadığı takdirde, halk isyan eder ve göğün seçtiği başka bir hükümdar gelirdi. Bu inanışa göre aynı zamanda hükümdarlara “göğün oğlu” denilmiştir”(196).

Din olup olmadığı çok tartışılan Şamanizm de, ne olursa olsun, eski Türk toplumuna damgasını vurmuştur. Buddhizm, Maniheizm, Taoizm, Hristiyanlık ve Musevilik gibi dinler de çeşitli devirlerde Türklerin kabul ettikleri dinlerdir. Bu dinlerin bilhassa kültür sahasında büyük etkileri olmuştur. Ancak şunu belirtmekte fayda vardır ki, bu dinlerin bir hayli yayıldığı dönemlerde bile Türkler eski inançlarını kaybetmemişlerdir(197). Ayrıca dinden daha çok bir ahlâk ve hikmet yolu olan Konfüçyüsçülük de özellikle kültür, iş yönetimi, üste

(194) Otto A. Bremer, John E. Logan and Richard E.Wokutch, a.g.e., s.64

(195) Adalet Bayramoğlu Alada, a.g.e., s.14

(196) Kâzım Yaşar Kopruman, vd., Tarih-I, İstanbul: M.E.B Yayınları No:2586, Hürriyet Ofset, 1994, s.58

(197) A.g.e., s.59

karşı dürüst davranma ve verilen sözde durma telkinleriyle dikkate çekmektedir(198). Milleti siyasi bir terbiye ve saadete kavuşturmak açısından Eski Türkler üzerinde etkili olmuştur. Kısacası Eski Türklerde birçok dinin ortak olarak benimsediği ahlâki prensipler benimsenmiştir.

Hun Devleti'nin kurulduğu M.Ö. III.yüzyıldan başlayarak Eski Türk devletleri, töre ile işleyişlerini düzenlemişlerdir. Töre, kanunlar ve örf hukukudur. Uygurlar zamanında bu kelime yalnızca “kanun” anlamında kullanılmıştır. Devlet ile töre birbirini tamamlıyorlardı. Törenin uygulanması ile adlî teşkilatın varlığı mümkün olmuştur. Bu teşkilatın başı hükümdardır(199). Örneğin; Uygur Devleti'nde hükümdar Alp İlteber'in annesi, O'nun adına halkın yakınmalarını dinler ve davalara bakardı. Kanun ve töreyi bozmak isteyenler hemen cezalandırılırdı. Bu da adâletin kısa sürede yerleşmesine katkıda bulunmuştur. Bunun sonucunda, Türk devlet geleneği, adâleti değişmez bir töre veya yasanın tarafsızlıkla uygulanması şeklinde anlar(200). Temel ilke, *“Töre adalettir: zulüm yanar ateştir, yaklaşanı yakar; kanun sudur, akarsa nimet yetişir.”* Başka bir ifadeyle devletin temeli töre ile vücut bulmaktadır. Devletin devamının töreyle mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Çünkü töre sosyal hayatı düzenleyen, geleneğe dayalı “mecburi” kaideler bütünüdür. *“Adâlete istinad eden töre bu göğün direğidir. Töre bozulursa bu gök yerinde durmaz. Bu töre koyan beyler, hayatta bulunmasalardı, Tanrı yedi kat yerin nizamını bozmuş olurdu.”* cümlesinden de anlaşılacağı gibi Türk Cemiyet Nizamı bir tabiiyet etrafında şekillenmektedir. Törenin “Tanrı Kanunları” olarak görülmesi, onun evrensel değerlere yansıtılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca törenin bir takım değerleri vardır(201). Bunlar; özgürlük, eşitlik, akıl, bilgi ve hikmet, adâlet, iyilik, güzel ahlâk, haksızlığa karşı durmak, merhamet ve tolerans olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda törel değerler insani ve evrenseldirler.

Göktürkler(552-752) döneminden kalma Orhun Abideleri de devlet adamlarının millete hesap vermesi, devlet ve halkın karşılıklı olarak görevlerinin belirtilmesi, kültür ve

(198) Günay Tümer ve Abdurrahman Küçük, **Dinler Tarihi**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, M.E.B. Yayınları No:431, 1996, s.43

(199) A.g.e., s.58

(200) Aydın Taneri, **Türk Devlet Geleneği**, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:2435, Bilim ve Kültür Eserler Dizisi:619, Eğitim dizisi:30, 1997, s.340

(201) İsmail Göktürk, Mehmet Yılmaz ve Dündar Kök, **“Temel Kaynaklardan Hareketle Türk Devlet Geleneğinde Meşruluğun Dayanakları”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, ss.99-113

yasalar, adâlet, refah ve sosyal devlet anlayışı hakkında bilgi vermesi açısından önem taşımaktadır(202). İlginçtir ki Çin kayıtlarına göre, Eski Türkler, “*il gider, töre kalır*” derlerdi. Bu da törenin devletten bile önde geldiğini vurgulamaktadır. Çünkü Türklerin benliklerine kadar sinmiş olan bu örf ve hukuk ilkeleri, toplumu yöneten ve yaşatan tek yol idi. Yani Türk töresi Türk devlet ve sosyal hayatını düzenleyen hukuki kuralların bütünüdür. Bu kurallar yazılı olmamasına rağmen yüzyıllar boyu, Türk topluluklarında canlılığını sürdürmüş vazgeçilmez esaslardır(203). O zamanlar Çin politikasını belirleyenler gözlerini, Türk illerinden ziyade törelerine dikmişlerdi. Türk törelerinin zayıflaması için Çin kültürünün yayılması gerektiğine işaret etmişlerdir(204).

Gerek tanrı anlayışı ve diğer bazı inanç esasları; gerekse sahip oldukları ahlâk anlayışlarındaki benzerlik, Türklerin İslam dinini kolayca benimsemelerine vesile olmuştur.

1.8.2.2.Müslüman-Türk Toplumunda İş Ahlâkı

İslamiyeti Türkler kendi istekleriyle kabul etmişlerdir. Çünkü İslam dininin eski Türk inançları ve düşüncesine uygun tarafları çoktu. Türklerin İslamiyete girişleri sırasında, tek tanrılı inanca aşına oldukları bilinmektedir. Gerçekten olanların daha önce kabul etmiş oldukları “Gök Tanrı” inancına sahip oldukları, giderek bunun “Tek Tanrı” inancına vardığı anlaşılmaktadır. “Türkler İslamiyetten önce tanıdıkları Zerdüştlük, Manheizm, Buddhizm ve Hristiyanlık gibi dinler vasıtasıyla da tek tanrı, ahiret, cennet ve cehennem, melek, şeytan, ruhun temizliği ve kurban gibi kavramlara yabancı değillerdi. Ayrıca İslamiyetin telkin ettiği ahlâki kuralların da çoğu Türk ahlâk anlayışına uygundu. Öte yandan Türklerin fütuhât felsefesi İslamiyet’in cihad anlayışı ile büyük ölçüde bağdaşıyordu”(205).

XI.yüzyılda yazılan “**Kutadgu Bilig**” Türklerin dirlik, düzen, adalet anlayışı hakkında en iyi şekilde bilgi vermektedir. “**Kutadgu Bilig**”den başlayarak geleneksel Osmanlı tarih yazıcılarına dek uzanan çizgide klasik bir adâlet anlayışı tanımlanmaktadır. “Mülk ve devlet, asker ve devlet adamlarıyladır ve devlet adamı mal ile bulunur, mal

(202) Kâzım Yaşar Koprıman, vd.,a.g.e., s.46

(203) Refik Turan ve Nevin Ergezer, **Genel Türk Tarihi**, Ankara: Ocak Yayınları, 1996, s.95

(204) Aydın Taneri, a.g.e., s.90

(205) Kâzım Yaşar Koprıman, vd.,a.g.e., s.110

reayadan(halktan) husule gelir. Reayanın ahvali adâlet ile tanzim olunur”(206). Ayrıca “kötü kanunlarla dünyaya hükmedilemez”(207). “**Kutadgu Bilig**”deki, “Halk için beyin seçkin olması gerekir ve bey olmak için hizmet etmek gerekir” kayıtları erdem bakımından Eski Türk devletlerinde devlet adamı tipini çizmektedir. Ayrıca bu esere göre, hükümdar kanunla temsil edilir ve beyliğin temelleri iyilik ve doğruluk üzerine kurulur(208). Yine Ragıp İsfahani’nin “**Ahlâk ve Şeria’sı**”, Herad piri denilen Abdullah Ensari’nin ahlâk konusundaki eserleri bu devirdeki önemli eserlerdir.

Şahsiyetleri, toplumsal saygınlık bütünleşmiş seçkin kişilerin “siyasetname” “pendname”, “nasihatname” gibi eserleri aşrılıklardan arınmış, orta yolu izleyen sağlıklı bir toplum yaratmak için yaşam tarzı, işlerin adaba uygun yapılması ve başkalarının haklarına saygı duyulması gibi konularda toplumsal ahlâk kılavuzu rolü oynamıştır(209). “**Siyasetnameler**” deyince akla ilk önce Büyük Selçuklu İmparatorluğu(1040-1157)’nin ünlü veziri *Nizamü’l-mülk*’ün XI.yüzyılın ikinci yarısında kaleme aldığı eser akla gelir. Sultan Melikşah’ın emri ile yazılan ve ona takdim edilen eserinde yazar, devletin ve diğer Türk-İslam teşekküllerinin idari, siyasi, mali, sosyal ve kültürel yönlerini belirtir. Siyasetnameler özellikle ahlâk ve görgü kurallarından bahseden eserlerdir(210).

Harzemşahlar Devleti(1097-1231) “**Kıssadarlık**” makamını ve Anadolu Selçuklu Devleti(1077-1308) de “**Mezalim Divanı**”nı kurarak doğrudan doğruya hükümdarlara bağlı olarak adâleti sağlama, halkın şikayetlerini doğrudan dinleme, haksızlıkları önleme ve kamuoyuna güven verme konusunda gereken özeni göstermişlerdir(211). Müslüman-Türk toplumunda bazı düşünürler, bazı ahlâki prensipleri ile ön plana çıkmışlardır. Örneğin; Yunus Emre doğruluğu; Hacı Bektaş Veli yardımlaşma ve dayanışmayı ve Mevlana da sevgiyi ön plana çıkarmaktadır. Şüphesiz ki, ahlâk konusunu ele alırken büyük Türk Mütefekkiri Mevlâna Celâleddin Rumi(1207-1273)’nin bu konudaki düşüncelerini de dikkate almadan geçemeyiz. Mevlâna’nın Anadolu Selçuklu Devleti Veziri Muineddin Pervane’yi öğüt verme ve hikmet söyleme şeklinde devamlı olarak irşad ettiği söyleniyor. Mevlâna’ya göre,

(206) Adalet Bayramoğlu Alada, **a.g.e.**, s.14

(207) Aydın Taneri, **a.g.e.**, s.265

(208) Kâzım Yaşar Koprıman, **vd.,a.g.e.**, s.154

(209) Seyyid Süleyman Nedvi, **İslam Ahlâk Nizamı**, (Çeviren: Ali Genceli), İstanbul: Erkam Yayınları No:51, 1990, s.5 ve Adalet Bayramoğlu Alada, **a.g.e.**, s.13

(210) Aydın Taneri, **a.g.e.**, s.256

(211) **A.g.e.**, s.344

Peygamberimiz (S.A.V.) buyurdu ki: “*Bilginlerin kötüsü emirleri ziyaret eden, emirlerin iyisi bilginleri ziyaret edendir. Fakat fakirin kapısına gelen emir ne kadar hoş ise emirlerin kapısındaki fakir için de o kadar kötüdür.*” Bu sözden ibret ve ahlâk dersi almamak mümkün değildir. Ayrıca Mevlâna adâletin üstünlüğü ve kudsiyeti konusunda devlet adamlarını uyarmıştır(212). Yine, Sultan Veled(1226-1312)’in “**Maârif**”inde şu ifadelerle karşılaşıyoruz: “*Bir saatlik adâlet, altmış yıllık ibâdetten daha hayırlıdır.*” Bununla ahlâk ve adâletin toplum için ne kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır(213).

İş ahlâkı konusunu incelerken özellikle “ahilik” ve “loncalar” özel önem arz ettiği için bunlar üzerinde durmakta fayda vardır.

Ahilik: Ahiliğin ne zaman kurulduğu ve ilk kurulduğu zamanki yapısının nasıl olduğu bilinmemektedir. Ancak Moğollar’ın Anadolu’yu istilası esnasında ahilerin Kayseri’yi Moğollara karşı kahramanca savunması ve Selçuklu sultanlarından II.Gıyâsu’d-Din Keyhüsrev’in(1237-1246) babası Alau’d-Din Keykubad’ı(1237) öldürmesi esnasında kendisine karşı olduğunu tahmin ettiği pekçok ahi ve Türkmen’i öldürmesi ve hapse attırması 13. yüzyıla rastladığına göre ahiliğin hiç olmazsa bu yüzyıldan itibaren ortaya çıkan bir teşkilat olduğu sonucuna varabiliriz. Ahiliğin kendisinden önceki fütüvvet anlayışının devamı olduğunu da ileri sürenler olmuştur. Ahiliğin kurucusu olarak Ahi Evren kabul edilmektedir(214).

Ahilik Türklere özgü ve onların içinde kendi gereksinimleri sonucu ortaya çıkmıştır(215). 13.yüzyılda birçok Türk memleketinde olduğu gibi Anadolu’da da Selçuklular tarafından kurulan ve Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde yaygınlaşan ahilik; belli bir süre içinde kendisine özgü kurallarla işleyen esnaf ve sanatkârlar birliği ve eğitim kurumunu ifade eder(216). Başka bir ifadeyle “ahilik; şehirlerde oturan esnafın aralarında birleşerek kurdukları dini-iktisadi bir özellik taşıyan bir teşkilattır”(217).

(212) Adalet Bayramoğlu Alada, a.g.e., ss.49-51

(213) Aydın Taneri, a.g.e., s.365

(214) Yusuf Ekinci, **Ahilik**, 4.Baskı, Ankara: Sistem Ofset, 1983, ss.31-32

(215) Adnan Gülerman ve Sevda Taşteki, **Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kültür Bakanlığı Halk Kültürlerini Ar-Ge Müdürlüğü Yayınları, 1993, s.1

(216) Neşet Çağatay, **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 1989, s.44

(217) Kâzım Yaşar Koprıman, vd.,a.g.e., s.95

Ahilik, ahlâki değerleri ön plana çıkaran bir teşkilat olması itibariyle Selçukluların son dönemlerinden itibaren tarihimizin azımsanmayacak kadar uzun bir döneminde toplumumuzda sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı derinden etkileyen bir anlayışın ismi olmuştur. Ahilik teşkilatı, ekonomi-ahlâk gerginliğini ortadan kaldırmak, olumsuz etkilerini asgariye indirmek amacı gütmüştür. Özellikle Osmanlılar döneminde iş hayatının ve iş ahlâkının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesine katkıda bulunmuştur. Esas olarak alınan ilkelerin tamamı, toplumun milli ve manevi değerler sistemiyle uyumlu olduğu için toplum tarafından kolayca benimsenmiştir(218).

Ahilik kendi kendine işleyen bir denetim mekanizmasıdır. Ahilik, sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, toplum ve insana hizmette olgunluk ve fazileti esas alır. Ahilik, esnaf ve sanatkârın mesleklerini hem ahlâki prensiplere uygun olarak yapmalarını sağlayan hem de onları yalnızlık ve yanlışlardan koruyan bir işleve sahiptir. Ahilikte ahlâk sahibi olmayan bir iş adamının başarılı olamayacağı, olsa bile bu başarının geçici olacağı düşüncesi hakimdir. Ahi ahlâkının temeli eski göçebe Türk törelerine dayanmakla birlikte, yerleşik hayat değerleriyle uzlaşmacı bir özellik arz etmektedir. “Cemaat” yapısından “menfaat birliği” yapısına geçen ahi birliklerinde ortaya çıkan ahlâk çift yönlüdür. İslami değerler bu ahlâkın “formel” yanını, göçebe Türk örf ve adetleri ise “informel” yanını oluşturur. Ahilik teşkilatı, sosyal adâletin tesis edilmesi için Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde bir eğitim kurumu rolü üstlenmiştir.

Ahiliğin iş ahlâkı ve ekonomik gelişmeyle ilgili ilkeleri: a)Doğruluktan ayrılmamak, cömert olmak ve alçak gönüllü olmak, b)Çalışma ilişkilerini insancillaştırmak ve huzurlu bir ortam yaratmak, müşterileri memnun etmek, c)Kendisini topluma adamak ve insanlara nasihat ederek iyi yola yöneltmek, d)Yardımlaşma ve dayanışma, fırsatlar ve imkanlardan eşit ölçüde yararlanma, kedisinden başkalarını da düşünme, e)Bir sanat ve iş sahibi olmak, f)İşin her kademesinde ciddiyet ve disiplinli çalışma olarak ifade edilmektedir(219).

(218) Ekrem Dönek, “Türk Toplumunun İş Ahlâkı ve Ekonomik Gelişmesinde Ahilik Kültürünün Yeri ve Önemi”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, ss.434-444

(219) Ahmet Ünsür, “Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B. F., Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, ss.544-554

Ahilik sisteminde kalite ve standardizasyon çok önemlidir. Belli mal ve hizmetleri üreten ve sunan esnaf veya işletmeler aynı çarşıda ya da yakın yerlerde faaliyette bulunurlardı. Dolayısıyla üreticiler ve satıcılar açısından; esnafın birbirini kontrol edebilme imkanı ortaya çıkmakta, satıcılar arasında tam bir rekabet ortamı oluşturularak kalite standardı korunmuş olmakta ve kendi aralarında birbirlerinin eksikliklerini giderme imkanı sağlanmaktadır. Yani aynı çarşıda faaliyet göstermekle, esnafın birbirinden daha iyiyi öğrenme fırsatı doğmaktadır. “Tüketiciler açısından da tüketici istediği malı optimal bir zamanda daha ucuza ve daha kaliteli olarak alabilme imkanına sahiptir. Zaten Ahi liderleri de zaman zaman çarşıları kontrol eder, malların ve hizmetlerin kalitesinin ve standardının değişip değişmediğini ve tüketici haklarının ihlal edilip edilmediğini yerinde denetlerlerdi. Ahi birlikleri, kendi iç disiplinlerinin bir gereği olarak bir yandan üreticiler arasındaki haksız rekabeti ve tekelci eğilimleri önlemeye çalışırken, diğer yandan da tüketici haklarının korunmasına yönelik düzenlemeler yapıyordu”(220).

Ahilik XV.yüzyılda işlevlerini yerine getiremez duruma gelmiştir. Osmanlı İmparatorluğu’nda genel olarak devletin zayıflaması, devlet desteğinin giderek azalması, köyden şehre göçün giderek artması, sosyal ve ekonomik dengelerin bozulması, sermaye yetersizliği ve ilgisizlik, sanayileşme hamlesine ayak uyduramama ve makineli üretime geçememe, artan vergi yükü, yoğun ithalat ahiliğin zayıflaması ve çökmesine neden olmuştur. Böylelikle ahlâki değerler giderek yok olmaya yüz tutmuş ve iş ahlâkı giderek bozulmuştur. Bu dönemden sonra devletin de müdahalesiyle gayri müslüm esnafı da içine alan “Gedik” sistemi uygulamasına geçilmiştir(221).

Loncalar: Ahilik sistemi XV.yüzyılın sonlarına doğru yerini “Lonca” denilen kuruluşlara bırakmıştır. Sanayi Devrimi’nden önce kurulan ve Sanayi Devrimi’nden sonrada yaşamını devam ettiren Loncalar, sanat erbabını, iş ahlâkı ve disiplini altında korumak, gelenek ve göreneğe hak tanımak, zorunlu olmadıkça iş, güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü kollamak ve beraberce savunmak gibi ilkelerin esas alındığı bir teşkilattir. Loncalar, her sanat kolunda çalışanların sayısının sınırlanmasını ve esnafın üretim, satış ve satın alma

(220) Ekrem Dönek, a.g.e., ss.440-443

(221) Zeki Şahim, “Baskı Grupları ve Etik”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, ss.495-517 ve Ekrem Dönek, a.g.e., s.443

konularındaki faaliyetlerini düzenleyen bir işleve sahiptir(222). Ekonomik hayatın ahlâki kurallarını, çalışma sürelerini düzenleyen loncalar toplumda esnaf ve sanatkârın saygınlığını vurgulayıcı ve sosyal değişimi yönlendirici ve denetleyici bir rol üstlenmiştir.

Loncalar felsefeleri itibarıyla topluma yönelik gruplar olarak iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutarak faaliyetlerini üyelerinin çıkarlarına uygun şekilde düzenleyen ve sanatkâra saygınlık kazandıran kuruluşlar olmuşlardır. Ayrıca, her loncaya mensup olanlar arasında sıkı bir meslek dayanışması ve karşılıklı bir denetim vardı. Özellikle Osmanlılarda loncalar sanatkâra değer veren, faaliyetlerini üyelerinin çıkarlarına göre düzenleyen ve sosyal sorumluluk duygusunu ve bilincini ön planda tutan bir anlayışı benimsemişlerdir.

XVII. yüzyıldan itibaren sanayinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve büyümesiyle birlikte loncalardaki işçi sayısı artmış ve bu sistemin varlığını zorlamaya başlamıştır. Loncalar Sanayi Devrimi'nden sonraki dönemde önemini yitirmişlerdir. Osmanlı Türk toplumunda lonca sisteminin işleyişi savaş yıllarında aksamıştır. XVII.yüzyılın sonlarına doğru loncalar toplumda üstlendikleri yapıcı rollerini oynayamamışlardır.

Osmanlı'nın toplumsal kuruluşu özellikle klasik dönem boyunca sözü edilen iktisadi değerlerle ahlâki değerlerin çelişkisizce bütünleşmesi sayesinde bir ahenkli değerler sistemi meydana getirmiştir. Bu adâlet durumunu ifade eder. Bunun aksi ise, zulümdür. Bu değerler arasındaki dengenin gerçekleşmesi rasyonel ilişkiler düzlemi oluşturmuştur. Bunu sağlayan iki işlevsel platform görünmektedir(223). *Birincisi*, birey ve toplum düzeyinde, kişinin kanaat, vicdani bilinç ya da kısaca "içsel ahlâkı"yı biçimlendiren toplumsal çevre(örneğin; lonca gibi) ve sürekli yaşam alanı birimleridir. *İkincisi* ise kişinin tutum ve davranışlarının ortaya çıkardığı sorumluluk ahlâkı boyutudur.

Osmanlı'da toplumsal düzenin sağlanmasında yazılı ya da yazılı olmayan kanunlar, düzenlemeler; temelde dinsel ahlâk ve tarih boyunca kültürel olarak toplumun özümlediği adet ve törelerle beslenerek örülmüştür. Bu nedenle Aşıkpaşaoğlu'nun ifadesine göre, "Bu

(222) Esin Ahmet, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları*, İstanbul: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ. Ü. İktisat Fakültesi, 1989, ss.58-60

(223) Adalet Bayramoğlu Alada, a.g.e., s.14

Osmanlı hanedanı her ne yaparsa ahlâk kanunu üzere yapar.” Buradaki ahlâk kanununun en önemli dayanağını adâlet fikri oluşturur. İslam’ın birincil kaynakları, sosyal ahlâk kılavuzu sayılabilecek eserler ve örfi hükümler bu “adâlet” fikrinin dayanağını teşkil etmektedir(224). Bu adâlet anlayışı Osmanlı yönetim sisteminde bir takım usullerin kurumsallaşmasına yol açmıştır. Bunların başlıcaları, “*Divanü’l- mezalim ve adâletname ilanı’dır.*” *Divanü’l- mezalim*, İslam devletlerinde hükümdarın bizzat başkanlık ettiği ve halkın şikayetlerini dinleyip hüküm verdiği *Darü’l –adl* geleneğinin Osmanlı’daki devamıdır. Bu toplantılarda genellikle kamu hizmetlerinin işleyişine ilişkin şikayetler, kamu görevlilerinin yetkilerini kötüye kullanıp kullanmamaları ve halkın haksızlık ve zarara uğratılıp uğratılmadığı gibi konular ele alınmaktaydı. *Adaletname ise*, Osmanlı’lardan önceki geleneksel uygulamaların devamı olarak devlet otoritesini temsil edenlerin halka karşı bu yetkiyi kötüye kullanmalarını bildiren, kanun, hak ve adâlete aykırı tutumları olağanüstü tedbirlerle yasaklayan bildirge şeklindeki padişah hükümleridir(225). Adâletnameler, kamu yöneticileri için temelini adâlet anlayışında bulan ve halka karşı dürüst ve sorumlu davranan bir vazife ahlâkı geliştirme doğrultusunda önemli işlevler üstlenmiştir. Ahlâki nitelikleri de ağır basan adâletnameler, aynı zamanda halkı, yönetimin eylem ve işlemlerine karşı sahip oldukları hak ve görevler konusunda bilgilendirme işlevi görmektedir.

16.yüzyılda Kınalızade Ali Efendi ve Kâtip Çelebi’nin ahlâk konusundaki eserleri ve görüşleri Türk ve İslam dünyasında önemli yer tutmaktadır(226). Özellikle Kâtip Çelebi’nin iş ahlâkı ve sosyal terbiye konusundaki görüşleri ilgi çekicidir. O, ahlâk anlayışını “hiçbir şeye zarar vermemek ve herkese faydalı ol, iyilik et” ve “sözle işin bir olması” ilkelerine dayandırmıştır. Ona göre, toplumdaki vazifelerin herkese faydalı olması gerekir. Ahlâki açıdan faydalı olan şeyleri gönüllü öğrenmek gerekir. Önemli olan insanın yalnız iken başkalarını düşünmeden de işlerinin ve eylemlerinin iyi ve kötü yanlarını bilmesidir(227). Yine, Osmanlı devrinde Gelibolu’lu Mustafa Ali “*Meva’idü’n-nefais fi kavaidü’l mecalis*” adlı eserinde, iyi ahlâka ve niyetlere sahip olmanın yöneticiler için çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Bunun içinde on beş özellik sıralamaktadır: (1)Adâletli olmak, (2)Akıllı olmak, (3)Cesur olmak, (4)Cömert olmak, (5)Yumuşak huylu olmak, (6)Vefalı olmak,

(224) A.g.e., s.14

(225) A.g.e., s.16

(226) Osman Pazarlı, *İslâmda Ahlâk*, Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Ağustos 1972, s.64

(227) Ali Bin Emrullah ve Muhammed Hadimi, *İslam Ahlâkı*, İstanbul: Hakikat Ltd. Şti. Yayını, 1992, s.10

(7)Doğru olmak, (8)Şefkat ve merhamet sahibi olmak, (9)Sabırlı olmak, (10)Affedici olmak, (11)Şükredici olmak, (12)Bilgili olmak, (13)Kararlı olmak ve düşünerek hareket etmek, (14)Namuslu olmak, ve (15)Vakar sahibi olmak(228).

Osmanlı devrinde yönetimin zayıflamasına paralel olarak özellikle 16.yüzyılın sonlarına doğru kamu görevlerinin halka çeşitli yollarla haksız ve ağır işlemler yaptırma eğilimleri artmıştır. Klasik dönem için başlangıçta sözü edilen iktisadi değerler ile ahlâki değerler arasındaki denge durumu iktisadi düzenin belirsizliğine paralel olarak ahengini yitirmiştir. Değerlerarası çelişiklere rağmen çeşitli hukuki araçlarla adâlet anlayışı geçerli kılınmaya çalışılmıştır(229). 1839 yılında ilan edilen Tanzimat Fermanı adalet kurallarına çağdaş kavramlar getirmiştir. Tanzimat'a kadar şeriat hükümlerinin yanında ona karşı olmayan padişahın ferman ile kanun çıkarma usulü, Osmanlı örfi hukuku gereği idi. Bu Gülhane Hatt-ı Hümayunu'nun ilanı, öteden beri süregelen geleneklere uygundu. Fermanda şeriat kurallarına aşırı derecede bağlı kalındığı kanaati uyandırılmak istenmiştir. Ancak Batı Avrupa 'daki hukuk ve devlet anlayışına ait düşüncelerden yararlanılmıştır(230). Özellikle Tanzimat'a doğru, çeşitli kanunname, yasakname, adâletname gibi vasıtalarla düzenleyici kurallar koyulup, ağır cezalar saptanarak "kötü yönetim" engellenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, 1838 yılında kazasker, kadı ve memurlarla ilgili cezai müeyyidelerin yer aldığı kanun yürürlüğe konmuştur(231). Bu tarihten sonra ise, Tanzimat hareketinin getirdiği yeni yönetim anlayışı doğrultusunda konu pozitif hukuk düzeyinde ve hukuk tekniği geliştirilerek ve birkaç kez ele alınarak, kamu görevlilerinin hizmet biçimi, sorumlulukları ve haksız işlemleri karşısında yükümlü olacakları yaptırımlar düzenlenmiştir. Özellikle I.Meşrutiyet döneminde, yeni anayasal ve siyasal kurumlarla birlikte "kanun dairesinde" hareket eden kamu görevlileri anlayışı ile keyfilik önlenmek istenmiştir(232). Türk toplumunda ve adalet tarihinde "Tanzimat" önemli bir aşamadır. Ancak devletin gerileme ve hatta çökme döneminde olması nedeniyle yeni adalet kuralları toplum ve devlet hayatında beklenen olumlu etkileri yapamamıştır.

(228) Osman Pazarlı, a.g.e., s.64

(229) Adalet Bayramoğlu Alada, a.g.e., s.17

(230) Aydın Taneri, a.g.e., s.355

(231) Adalet Bayramoğlu Alada, a.g.e., s.17

(232) A.g.e., ss.17-18

1.8.2.3.Cumhuriyet Döneminde İş Ahlâkı

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, birçok konuda olduğu gibi ahlâk ve milli değerler konusunda da görüşlerini açıklamıştır. Atatürk'e göre, "Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi için ahlâki değerler gereklidir." Atatürk, insanların daima yüksek, asil ve kutsal hedeflere yürümelerini istemekte ve insanın vicdanının, beyninin ve bütün insanlık anlayışının, ancak bu hareket tarzı ile tatmin olacağını belirtmektedir(233). Türkiye toplumunu meydana getiren unsurların başında ahlâki yakınlığı sayan Atatürk, ahlâki esaslara dayanmadan hiçbir toplumun yükselmeyeceğini belirtmektedir. Atatürk, konuşmalarında ahlâk kavramını sık sık kullanıp, ahlâki değerlerin önemini dile getirmiştir. Onun sahip olduğu meziyetler, ortaya koyduğu kişilik, ameli ahlâk açısından sergilediği örnekler ahlâki değerlerin önemini vurgulama açısından büyük önem taşımaktadır. O, "hürriyet ve bağımsızlık benim karakterimdir" derken bu değerlerle ne ölçüde bütünleştiğini ifade etmektedir.

Atatürk iş ahlâkı konusuna gereken önemi vermiştir. Atatürk ticaret ve işadamları konusundaki düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: "*Tüccar, milletin emeği ve üretimini kıymetlendirmek için, eline ve zekasına güvenilen ve bu güvene layık olduğunu kanıtlaması gereken kişidir.*" Buradan ekonomik ve ticari faaliyetlerin genel ve mesleki ilkeler çerçevesi içinde başarılması zorunluluğu ortaya çıkarılabilir(234).

Türkiye'de iş ahlâkı konusunun kolayca anlaşılabilmesi için bu konudaki gelişmeler 1950-1980 arası iş ahlâkı ve 1980 sonrası iş ahlâkı aşaması olmak üzere iki kısımda ele alınacaktır.

1950-1980 Yılları Arası Dönemde İş Ahlâkı: Yüzyıllardır farklı boyutlarıyla değişimin yaşandığı toplumumuzda bütün toplumsal ilişkilerde ciddi bir ahlâki sorun yaşanmaktadır. Bu ahlâki sorun herkesi ilgilendirmektedir. Geleneksel ve dinsel temele dayanan ahlâk anlayışı çeşitli nedenlerden dolayı işlevsel görülmemeye başlanmış, ama onun yerini alacak ve toplumumuzun bu konudaki sorunlarını çözümlenecek laik ve rasyonel

(233) _____, *Atatürkçülük-I*, İstanbul: Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, 1988, ss.71-455

(234) Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadi Enstitüsü yayın No: 125, Yön Ajans, 1990, s.192

esaslara dayanan ahlâk anlayışı da ortaya konamamıştır. Dolayısıyla belli ahlâki sorumluluklar konusunda genel anlamda uzlaşmaya varmamış bir toplumda hiçbir kanun kaosu önleyemez(235).

1945'ten beri iç politikamızın tahlili göstermektedir ki, toplum yöneticiler ve politikacıları değil, pekçok alanda onlar toplumu yozlaştırmakta başlıca rolü oynamıştır. 1950 ile 1960 yılları arasında da yönetsel ve ekonomik alandaki denetim yetersizliğinden kaynaklanan pekçok sorunla karşılaşmıştır. Bundan kırk yıl önce ülkemizi ziyaret eden iktisatçı Dr. Kurt S. Waber, "Hayat pahalılığının yüzde ellisi esnaf tarafından meydana getirilmektedir. Türk esnafının ticari ahlâkı tam olarak olgunlaşmamıştır" tespitini yapmıştır(236). Ekonomik, toplumsal ve yönetsel alandaki ahlâki değerlerin yerleştirilmesi, hükümetlerin izlediği politika ve programlarla sıkı sıkıya ilişkili olmuştur. Çünkü siyasal iktidar ve bürokrasi toplumda ahlâki bir iklimin oluşturulmasında ve bunun sürdürülmesinde önderlik rolü oynayan iki kurum olmuştur. "Ayrıca toplumsal ahlâk konusunda bozulma ve çözülme varsa, bu sorunun çözümü için daima gözler hükümetlere çevrilmiştir. Hükümetin hem kendisini hem genel olarak siyaseti hem de kamu kurum ve kuruluşlarını ahlâki değerler açısından yeniden gözden geçirmesi kamuoyunun beklentisi olmuştur"(237). Ahlâki değerlere uygun bir iş ortamının oluşturulması ve bu değerlerin yönetsel sisteme taşınmasında temel rolün hükümetlere düştüğü gerçeğinden hareketle, politik ve yönetsel sistemde gittikçe erozyona uğrayan ahlâki değerlerin yeniden geçerli kılınması için hükümet programlarında hangi sorunlar üzerinde durulduğu ve ne tür önlemlere yer verildiğini incelemek önem arz etmektedir.

1950-1980 yılları arasındaki hükümet programlarında yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele üzerinde özellikle durulmuştur. 1960'lı yıllarda, tarafsız ve etkin yönetim, adalet mekanizmasındaki reform gibi çabalar ön planda iken, 1970'li yıllarda partizanlığın önlenmesi, gelir dağılımında adaletin sağlanması, vergi reformu, enflasyonla mücadele öncelikli hedefler arasında yer almıştır. Ancak programlarda yer alan bu vaatler tutulmamıştır.

(235) M. Emin Köktaş, "Toplumsal ve Siyasal Hayatımızda İhmal Edilen Bir Değer: Ahlak", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, ss.3-9

(236) Kemal Tosun, *a.g.e.*, s.81

(237) Musa Eken, "Hükümet Programlarında Etik", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, ss.485-490

Kamu kurum ve kuruluşlarında “torpil, rüşvet, kırtasiyecilik, yöneticilerde performans yetersizliği, devletin saygınlığının korunmaması, kötü organizasyon, fırsatçılık...” kamu yönetiminde yeniden yapılanma gerekliliğini ortaya koymada, her fırsatta öne sürülen olumsuzluklar olarak göze çarpmaktadır(238). Bu dönemde özellikle kamusal istihdam alanında nepotizm, partizanlık vs. sık sık karşılaşılan bir durumdur. Kamu görevlerinde yeterli özelliklere sahip kişilerin değil de, kayırmış personelin istihdamı, kamusal ahlâk alanında aşınmayı ifade etmektedir. Bu dönemdeki tüm hükümet programlarında, kamusal istihdam alanında doğrudan veya dolaylı olarak liyakat esasına dayalı personel istihdamı yer almasına rağmen, hedefe ulaşamamıştır. Hatta, kayırmacılığın kendisi bir değer haline gelmiştir. Artık personel alımında nepotizmi uygulayanlar değil, dost ve akrabalarını öncelikli olarak istihdam etmeyenler kınanır hale gelmiştir(239). Yine politikacılar ve yöneticiler açısından önemli bir ahlâki sorun da yapamayacağı şeyleri vaat etmeleridir. Aşırı vaat, yönetilenlerin hükümetlere olan güven duygusunu zedelemiştir.

1980 Sonrası Dönemde İş Ahlâkı: Son yirmi yılda birçok temel endüstriyel ekonomide yanlış ve ahlâka aykırı iş davranışlarıyla ilgili olaylar ve skandallar önemli ölçüde açığa çıkmıştır. Bu skandallar, iş ahlâkı sorunları konusunda kamu, iş ve akademik çevrenin duyarlılığının artmasında önemli bir rol oynamıştır. İş ahlâkı konusundaki bu endişe yeni değildir. 1980’li yıllarda kitle iletişim araçlarının gelişmesi, ekonomi politikalarındaki değişim, global ortamda kamu çıkarının artması, Türkiye pazarına yönelik uluslararası baskı, ticaret kanunlarındaki revizyon vb. birçok sebep iş ahlâkının giderek önem kazanmasına yol açan öteki sosyal gelişmelerdir. “1980 liberalizasyon sürecinde, artış trendine giren politika ve yönetsel alandaki yozlaşma son yıllarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Rüşvet, rant kollama, nepotizm, kronizm, particilik ve yağmacılık gibi politik ve yönetsel yozlaşma türleri “olağan” görülmeye başlanmış, politik ve bürokratik ahlâki değerler erozyona uğramıştır”(240). Başka bir ifadeyle, hızlı dönüşüm süreci içinde bulunan toplumda mevcut değerler ve ahlâk sistem belirsizlik içine düşmüştür. Bu belirsizlik, görüldüğü kadarıyla yine

(238) Nur Serter, *a.g.e.*, ss.148-149

(239) Musa Eken, *a.g.e.*, ss.487-490

(240) Mehmet Hüseyin Bilgin, “**Politik Yozlaşmaya Ekonomik Bir Bakış ve Türkiye İçin Alternatif Öneriler**”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997, s.195

bireysel çıkar etrafında bir oluşuma yönelmiş, ekonomik değerlerin ve piyasa ilişkilerinin yönlendirdiği bireysel çıkara dayalı bir anlayışı beslemiştir(241).

1980’li yıllarda serbest piyasa ekonomisi içinde kalkınma, kırtasiyecilikle mücadele, devletin faaliyet alanının daraltılması, enflasyonun düşürülmesi; 1990’lı yıllarda ise, yolsuzluklarla mücadele, yönetimin şeffaflaştırılması, demokratikleşme, enflasyonun düşürülmesi, vergi sistemindeki sorunlar gibi konular hükümet programlarında öncelikli hedefler olmuştur. Ancak bu öncelikli hedefler gerçekleştirilememiştir. Ayrıca bu dönemde adaletin ağır işleyen çarkları, suçluların cezalandırılmadan elden geçirilmesi, rüşvetle açılan kapılar, “profesyonel yöneticilik anlayışının yaygınlaşmaması, kısa zamanda aşırı kâr ve kazanç elde etme zihniyeti ile zengin olma isteğinin hızla egemen olması, üretici ile tüketici arasında aracılık yapanların genellikle sayı ve kalite açısından yetersiz olması, toplumsal ve hukuksal cezaların hafifliği, uygulamadaki ciddiyetsizlik, hükümetlerin ve toplumun bu konudaki ilgisizliği ülkemizde yolsuzlukların başlıca sebebi olmuş ve çıkarıcı ahlâkın egemenlik alanını genişletmiştir”(242). Bu durum aynı zamanda yolsuzluklarla yapılan mücadeleyi önemli ölçüde güçleştirmiştir.

1983’ten sonra kurulan birçok hükümet programında kamu yönetiminde yetenekli kimselerin istihdamı için liyakat sistemiyle ilgili olarak dikkat çekici unsurlar yer almıştır. Ancak liyakat ile ilgili belirlenen hedeflere ulaşılamamıştır. Bu konudaki kronik sorunlara bugün bile çözüm getirilememiştir. Ayrıca bu programlarda yönetimde tarafsızlığın sağlanmasından çok, yönetimde topyekün bir reform düşüncesi ön plana çıkmaktadır(243). Ancak, birçok hükümetin programında yer almasına rağmen, yönetsel reformlar gerçekleştirilememiş ve yönetimde yeniden yapılanmaya gidilememiştir.

Bu dönemde bir başka ahlâki sorun, yöneticiler ve politikacıların aşırı vaatte bulunmaları ve söz-eylem uyumsuzluğu içine girmeleridir. Halbuki yönetimde ahlâki bir iklimin oluşturulması ve sürdürülmesi için yöneticilerin örnek oluşturucu ve özendirici davranışları önemli rol oynamaktadır. Ahlâki davranışların benimsenmesi, üst yönetimle

(241) Musa Eken, a.g.e., s.490

(242) Kemal Tosun, a.g.e., ss.186-187

(243) Musa Eken, a.g.e., s.487

başlar. Bu noktada, otoriteyi temsil eden yöneticilerin davranışları ve söylemleri büyük önem taşımaktadır(244).

Çıkarıcı ahlâkın türünlerine karşı gösterilen tepkiler, dünyanın hemen her yerinde sürmektedir. Ancak Türkiye gibi İslamın muhafazakar değerleriyle yoğrulmuş toplumlarda, tepki adeta paniğe dönüşmekte ve ekonomik istikrarsızlıkların ve yoksulluğun da devreye girmesi, ahlâki yozlaşmaya ivme kazandırmaktadır. Fakirlik ve büyüyen gelir farklılıkları, ahlâktan sapışa adeta meşruiyet kazandırır hale gelmiştir. Çaresiz insanların fuhuşa, teröre, soyguna alet edilmelerindeki kolaylık, suçlunun toplum ya da devlet olduğu yolundaki görüşlerin yaygınlık kazanmasına yol açmaktadır(245). Ülkemizde 1980 yılından sonra ekonomik ve toplumsal değişme Türkiye’de iş ahlâkını olumsuz yönde etkilemiştir. Yolsuzluklar, son 20 yıl içinde Türkiye’de yönetime özellikle kamu yönetimine damgasını vurmuştur. Mafya-yönetici ve siyasetçi ilişkisinin çarpık boyutları ülkemizde yolsuzluğun düzeyini göstermektedir.

Özellikle ülkemizde basından izlediğimiz gibi pekçok rüşvet olayı ile karşılaşan toplumumuz enflasyonla yaşamayı öğrendiği gibi rüşvetle yaşamayı da öğrenmeye başlamıştır. Rüşvet vererek iş ilişkilerini yürütmek ülkede iş kültürünün bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı, iş ahlâkına uygun olmayan yoldan para kazanmanın şirket kültürlerinin bir parçası haline gelmesi, rüşvet alan kişilerin yöneticileri rüşvet vermeye zorlaması, hukuk sisteminin yetersizlikleri, yöneticilerin yeterince bilgiye sahip olmaması ve üst kademedekilerin tavır ve davranışları rüşvete sebebiyet vermektedir(246). Çeşitli ülkelerde söz özgürlüğü, adaleti, sorumlu ve yolsuzluktan uzak seçim kampanyalarını, yargı bağımsızlığını denetlemek üzere 1993 yılında kurulan “Uluslararası Saydamlık Örgütü(Transparency International-TI)”nın kendisine ulaşan bilgiler ışığında hazırladığı 1996 yılı yolsuzluk sıralamasında Türkiye 54 ülke arasında 22.sırada yer almıştır. Türkiye’den önce, gelişmiş ülke olarak 21.sırada sadece İtalya bulunmaktadır. 1997 yılı için yapılan sıralamada ise, 44 ülke arasında Türkiye 13.sıraya

(244) A.g.e., s.492

(245) Nur Serter, a.g.e., s.148

(246) Gülçimen Yurtsever, “Rüşvet ve Türkiye”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998, ss.305-310

yükselmiştir(247). Bir ülkede halk eğer adalete rüşvet ve baskı yoluyla etkide bulunmayı olağan sayacak, hakkını aramak için mahkeme dışındaki yollara başvurmayı doğal görece hale gelmişse, o ülke bir demokrasi ve hukuk devleti olmayı bir yana bırakın, asgari ölçüde bir uygar toplum olma vasfından bile uzaklaşmış demektir. Yine, bir ülkede toplumun büyük bir kısmı devletten ve diğer kamu tüzel kişilerinden hizmet alabilmek için kamu görevlilerini korkutmak veya rüşvetle elde etmek yoluna sapmayı ahlâksızlık saymıyorsa, bu durum o toplum için son derece kaygı vericidir. Bir toplum ki yürütme organının işleyişi, yönetenlerin ve yöneticilerin birbirine karşılıklı çıkar sağlamalarına dayanıyor ise; böyle bir toplumda ahlâki bir iklimin oluşturulmasına yöneticilerin katkı sağlamasını beklemek tartışma konusu olabilir.

“Temiz toplum” arayışlarının olduğu ülkelerde çok boyutlu bir kirlilik olgusu yaşanmaktadır. Yozlaşma süreci; devlet, halk ve politika üçgeni arasında gidip gelmektedir(248). Yöneticilerin tutumu, sistemin işletilememesi, ekonomik, politik ve yönetsel alandaki reformların gerçekleştirilmemesi, mali yargının gelişmemesi, yöneticilerin hesap verme sorumluluğunu kamuoyu bilincine ve yargısına bırakmaktadır. Ayrıca, ahlâki kuralların yönetim mekanizmasına yerleştirilmemesi, sistemdeki aksaklıkları ortaya çıkaramadığı gibi sistemi de geleceğe taşıyamamaktadır(249).

Sonuç olarak, insanımız her geçen gün temiz toplum için ağırlığını biraz daha net olarak ortaya koymaktadır. Halkın sağ duyusu, başta politikacılar olmak üzere, ahlâka sırt çevirenler için en büyük uyarıdır(250). İnsanımız evrensel ve yüce değerle bezenmiş bir ahlâk anlayışın taliptir. Ancak bunu nerede bulacağını ve nasıl yaşama geçireceğini bilememekte, dinin çatısına sığınarak daha ahlâklı bir topluma ulaşmanın umudunu beslemektedir.

(247) Mehmet Hüseyin Bilgin, a.g.e., s.196

(248) Zerrin Toprak Karaman, “Kamu Politikalarının Yarattığı Politik Yabancılaşma ve Çevre Ahlâkı”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.135-136

(249) M. Şakir Başaran, “Yönetimde Etik Eğitimi”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.60-65

(250) Nur Serter, a.g.e., ss.148-149

İKİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDA İŞ AHLÂKININ KURUMSALLAŞMASI

2.1.Yönetmel Ahlâk

Yönetmel ahlâk konusundaki çalışmalar 1940'lı yıllardan beri süregelmiş ise de, "yönetmel ahlâk"ın akademik bir çalışma alanı olarak ele alınması, ancak 1970'li yıllarda mümkün olmuştur. 1980'li yıllarda ise, bu alanda yoğun çalışmalar yapılmıştır. Yönetmel ahlâk alanında en önemli katkıları olanların ABD'li araştırmacılar olduğu söylenebilir. Özellikle Public Administration Review ve Administration&Society dergilerinde yayınlanan makaleler en önemli çalışmalardır. Ayrıca American Society for Public Administration tarafından düzenlenen dizi konferanslar, yönetmel ahlâk disiplinin gelişmesinde önemli rol oynamıştır(251).

Herbir yöneticinin ahlâkı, kendisinin bireysel inançları/düşünceleri ve sosyal sorumlulukla ilgili görüşleri sonucunda ortaya konabilir. Örgütlerin gelişiminde bu konudaki yönetmel kararların verilmesinde yol gösterecek yönetmel ahlâka dair bir evrensel kurallar seti yoktur. Bununla birlikte son yıllarda bu türden ahlâki kuralların yazıya geçirilmesi için çok sayıda girişim söz konusudur. Bu suretle, yöneticilerin kendilerine rehberlik edecek değerler ve sosyal sorumlulukla ilgili politikalara dikkatle yaklaşması gerekir(252).

Yönetmel ahlâk; çalışmalarında yöneticilere rehberlik eden davranışın standartlarıdır(253). Yönetmel ahlâk, alıcılar, satıcılar, müşteriler, hissedarlar ve yöneticilerin rekabet halinde olan çıkarlarını uzlaştırmaya ilişkin çabalardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yönetmel ahlâk, yöneticileri için ahlâki kriterlere dayalı bir sorumluluk anlayışının geliştirilmesini öngörmektedir.

(251) Mustafa Lütü Şen, "Yönetimde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetmel Etik Yaklaşımı", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.165-173

(252) Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist and Robert L. Mathis, a.g.e., s.574

(253) Ricky W. Griffin, a.g.e., s.106

Yönetmel ahlâk; iŖlerini baŖarmak için yöneticiler veya örgütler tarafından kullanılan davranıŖ ve ahlâki yargıya iliŖkin standartlar olarak tanımlanmaktadır(254). BaŖka bir yazara göre, yönetmel ahlâk; yöneticilerin eylem ve kararlarına rehberlik eden ilkeler ve kurallardır. Ahlâki yönetmel davranıŖ ise sadece kanuna değil, aynı zamanda toplumun geneline iliŖkin bir geniŖ ahlâki ilkeler setine uygun olan davranıŖtır. Yani, ahlâki davranıŖ, toplumun yanı sıra bireyin bir faydalı ve doğal davranıŖ biçimidir(255). Ahlâki olarak davranan ve sosyal sorumluluk duygusuyla hareket eden yöneticiler, organizasyonları tarafından yaratılan sosyal fayda üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilirler(256).

Yönetmel ahlâk, iŖlerini baŖarıırken yöneticiler tarafından kullanılan davranıŖ ölçüleri ve ahlâki hükümleri ifade eder. Bu tür ölçüler, genel normlar, kiŖisel deneyimler, din, eğitim gibi sosyal kurumlar ve diğer kiŖilerarası etkileŖimlerden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yönetmel ahlâk bireyden bireye farklılık gösterebilir.

2.2.Yönetmel Ahlâki Etkileyen Faktörler

Yönetmel ahlâki etkileyen birçok faktör mevcuttur. Yönetmel ahlâki etkileyen temel faktörler aŖaęıdaki sıralanabilir(257):

2.2.1.ıkar atıŖmaları: ıkar atıŖması, bireyin kendi kiŖisel çıkarlarını, organizasyonun çıkarlarını veya bazı grupların çıkarlarını geliŖtirip geliŖtirmemeyi seçmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkar. ıkar atıŖmalarından kaçınmak için bireyler, iŖ muamelelerinden kendi özel çıkarlarını ayırt edebilmelidirler(258). Bireylerin tutum, değer ve beklentileriyle organizasyonların tutum, değer ve beklentileri farklılık gösterir. Bunlar uyuŖmadıęında çıkar atıŖmaları ortaya çıkar. Özellikle organizasyonlar iŖ szleŖmelerine dayanarak alıŖanların bağımsız yargılarını organizasyon lehine kullanmaları hakkına sahiptir. Ancak bireylerin bağımsız yargıları tehlikeye dŖtę ve beklentileri karŖılanmadıęı

(254) Kathryn Bartol and David C. Martin, **Management**, New York: McGraw Hill Inc., 1994, s.102

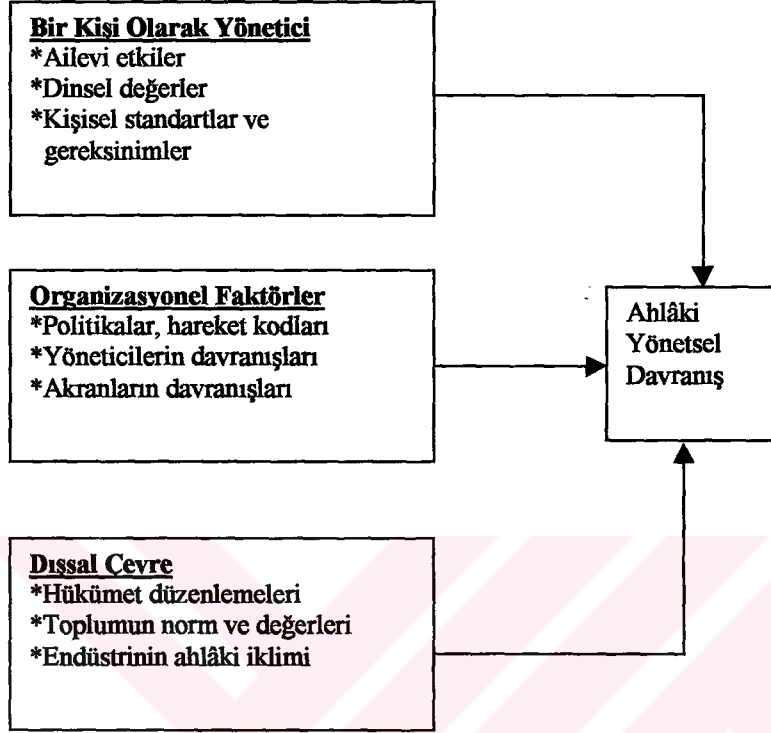
(255) _____, "Ethics", at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

(256) John R. Schermerhorn Jr., **Management for Productivity**, Third Edition, Carbondale: Southern Illionis John wiley&Sons Inc., 1989, s.605

(257) Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist and Robert L. Mathis, a.g.e., ss.589-591

(258) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., ss.29-30

zaman çıkar çatışmaları ortaya çıkar(259). Ahlâk tartışmaları genelde çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır.



Şekil.2.1.Organizasyonlarda Ahlâki Yönetmel Davranış Etkileyen Faktörler

Kaynak: John R. Schermerhorn Jr., a.g.e., s.607

İşletme faaliyetlerinin bir çoğu, hissedarlar, işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve genel toplumla ilgili olmaktadır. Genellikle bu grupların hizmet ettikleri çıkarlar farklı farklıdır. Bazı örneklerle, çıkar çatışmaları ve herhangi bir yönetsel eylem sonucu ortaya çıkan ahlâki sorunlar izah edilebilir. *Örneğin; stratejik savaş araç ve gereçleri üreten bir işletme yöneticisinin, işletmesinin silahlarını maksimum kâr sağlayacak bir fiyat üzerinden bir Ortadoğu ülkesine satıp satmamama konusunda karar vereceğini varsayalım. Başka bir örnekte ise, işletme yöneticisinin, müşteri firmanın yöneticilerini bir masa altı ödemeyle veya rüşvetle razı ederek büyük bir tezgah düzenlediğini varsayalım.* Her iki örnekte de hissedarların çıkarları söz konusu olduğunda yöneticiler anlaşma yapma yolunu tercih edeceklerdir. Ancak, birinci durumda öteki Ortadoğu ülkelerinin vatandaşları işletmeden silahların satılmamasını isteyebilirler. İkinci durumda ise, masa altı ödemelerini cebe

(259) William H. Shaw, a.g.e., ss.258-259

indirdikleri veya rüşvet aldıkları için yöneticilerini istemeyebilirler. Yönetici açısından sorun güç ve karmaşıktır. Kimin çıkarları daha önemlidir? Kişisel ahlâk standartlarıyla ilgili bu eylemler nasıl gerçekleştirilecek? Bu kararın ne olduğu önemli değil, ancak bir grup ahlâkla bağdaşmayan ve sosyal yönden sorumsuz bir karar olduğunu iddia edebilir.

Hediye verme, doğruluk, ayırım yapma, fiyat hileleri ve uygulamaları, kontratlar ve anlaşmaların yönetilmesinde dürüstlük vs. gibi faktörler örgüt çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki çatışmaların temel sebepleri olabilir(260). Ancak, hiçbir şey, açıktan rüşvet ve komisyon almak kadar açık bir çıkar çatışması olarak düşünülemez. Rüşvet, bir kişinin iş sözleşmelerine ve çalışmanın doğasına uymayan bir tarzda sergilediği davranışı sonucu elde ettiği karşılıktır. Rüşvete her zaman kötü gözle bakılmıştır. Bu karşılığın para olması şart değildir(261). Yine gizli komisyonlar ve bireylerin diğer önemli kişilerle olan ilişkileri bizzat çıkar çatışmalarına yol açabilir.

2.2.2.Mevcut Eğilimler: A.B.D.'de 1200 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada iş ahlâkı konusundaki toplumun duyarlılık ve endişesinin geçmişe nazaran günümüzde çok daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca birçok yönetici ahlâki ikilemleri çözmede kendilerine yardımcı olacak genel ahlâki kodları tercih etmektedir. Onlar, sosyal sorumluluk kavramına inanmakta ve bunun iş örgütleri için yasal ve ulaşılabilir bir amaç olduğunu düşünmektedir. Ahlâki davranışla ilgili mevcut eğilimler; kamudaki gizliliğin giderek artan ölçüde ortadan kalkması, açıklık ve işletme faaliyetlerini medyanın takibi olmaktadır. Bunların gelecekte de devam etmesi muhtemeldir.

2.2.3.Yapılan İşe İlişkin Baskılar: Baskılar ahlâka aykırı davranışlara neden olabilir. İstek ve gereksinimlerimiz, doğrular ve yanlışlar konusundaki inançlarımızdan daha ağır basabilir. Sonuçta kişisel baskılar, kendi gereksinimlerimizi diğer insanlarınkinden daha üstün görmemize neden olabilir. Bazen baskılar öylesine yoğundur ki ahlâka aykırı davranmamıza neden olur. Sonuçta insancılığımızı yitirmemize yol açar. İşyerinde kıskançlık, öfke, kin ve intikam duyguları taşıdığımızdan ahlâka aykırı davranışlar söz konusu olabilir. Günümüzde yöneticiler tarafından karşılaşılan herbir sosyal ikilemde belirli

(260) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., ss.26-27

(261) Thomas L. Carson, "Bribery and Implicit Arguments: A Reply to Philips" *Journal Of Business Ethics*, February 1987, s.124

bir eylemin ahlâka uygun olup olmadığı, iş sonuçlarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin rekabetçi olması ve kâr elde etmesi için yöneticiler üzerinde büyük bir baskı vardır. Yönetim ile ilgili işler genellikle iş sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu işler nadiren ahlâki sorunlara bağlı olarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bununla birlikte günümüzde birçok kârlı işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirdiği ve ahlâki kurallara uygun olarak hareket ettiği görülmektedir. Çünkü bugün mükemmelle ulaşmak için işletmelerin ve yöneticilerin baskılara cevap vermeleri ve baskıları geribildirim şeklinde algılayarak sosyal yönden kendi başarılarını değerlendirmeleri zorunlu hale gelmiştir.

2.3.Yönetmel Ahlâk Tipleri

İşletme faaliyetleri ile ahlâk arasındaki ilişkiyi iki zıt yaklaşım tanımlamaktadır. *Birincisi*, ahlâk birliği(ahlâkın tekliği) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, bir toplumda sadece bir ahlâki standartlar setinin mevcut olduğu varsayımına dayanır. Ekonomik ilişkiler diğer sosyal ilişkiler gibi aynı standartların tesiri altında kalacak şekilde düzenlenmektedir(262). İkincisi ise, işletmenin ahlâk çerçevesi dışında kalan(amoral) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, ahlâkın tekliği yaklaşımının aksine, ekonomik ilişkilerde bireyin kararları tarafından etkilenen ötekilerin çıkarlarını dikkate alması düşüncesinin her zaman tatmin edici olmadığını ileri sürerek ve birçok ahlâk teorisinin gereksinimlerini bir yana bırakarak ekonomik ilişkilerin tümüyle aşırı kişisel çıkar arayışı üzerine dayalı olması gerektiğini savunur. Bu yaklaşıma göre, iş ilişkileri ahlâka aykırı(immoral) değildir, onlar sadece ahlâki sınırlamalar ve öteki sosyal ilişkileri kapsayan uygulamaların tesiri altında bırakılmamaktadır(263). Öte yandan sosyal sorumluluk ve ahlâk alanında ünlü araştırmacılardan biri olan Archie B. Carroll, yöneticileri tarif eden muhakemelere dayanarak başlıca üç ahlâki düzey olduğuna işaret etmektedir. Bu ahlâki düzeyler aşağıdaki gibi sıralanabilir(264):

(262) A.R. Konrad, "Business Managers and Moral Sanctuaries", *Journal Bussiness of Ethics*, 1, 1982, ss.195-200

(263) George A. Steiner and John F. Steiner, *Business, Government and Society*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1991, ss.50-92

(264) Kathryn Bartol and David C. Martin, a.g.e., ss.117-118

2.3.1.Ahlâka Aykırı Yönetim(Immoral Management): Ahlâka uygun olmayan yönetimde yalnızca ahlâki prensipler yetersiz kalmamakta, aynı zamanda ahlâki davranışa aktif olarak karşı koyulmaktadır. Bu görüşte toplumun, dürüst davranış konusundaki taleplerine yetersiz bir ilgi söz konusudur. Bir işin başarılması hususunda kuralları engel olarak görür. “İşi ucuz ve kestirme yoldan halletmek” şeklinde bir düşünce hakimdir.

Ahlâka uygun olmayan yönetimin temel işleyiş ilkesi, “*Bu eylem, karar ve davranışlarımızla para kazanabilir miyiz?*” şeklinde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda belirtilmek istenen başkalarının düşüncelerinin ya çok az önemli olduğu ya da hemen hiç önem taşımadığı görüşü söz konusudur. Örneğin; *Michigan eyaletinin Flint kentindeki bir GM Chevrolet kamyon fabrikasında üç fabrika yöneticisi, otomobil çalışanlarıyla olan şirket sözleşmesinde bariz bir ihlâl yaparak normal olarak montaj fabrikası hızını gösteren bir kontrol panelinin ilgi çekmemesi için bir gizli kontrol kutusu kullanmışlardır. Bu yöneticiler son teslim tarihlerini isabet ettiremediklerinden dolayı üst düzey yöneticilerin şiddetli baskılarına maruz kalmışlardır. Bu kural ihlâlinden sonra üretim amaçlarına çabuk bir şekilde ulaşmaya başlamışlar, ancak bu kural ihlâli ortaya çıktığında çalışanlar ekstra iş yapmaya zorlanmış olduklarından dolayı 1 milyon dolarlık bir tazminat almaya hak kazanmışlardır.*

2.3.2.Ahlâka Önem Vermeyen ve İlgisiz Kalan Yönetim(Amoral Management): Ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetim yaklaşımı, ne ahlâka aykırı ne de ahlâka uygun yönetimdir. Yönetim, ahlâki düşüncelere gereği kadar önem vermemekte veya ilgisiz kalmaktadır. Bu yönetimin iki tipi vardır. Bunlar *kasıtlı* ve *kasıtlı olmayan* tiplerdir. *Kasıtlı tipte*, yöneticiler genel ahlâk standartlarının hayatın işle ilgili olmayan alanlarına daha uygun olduğunu düşündüklerinden dolayı eylem ve kararlarında ahlâki kaygıları dikkate almamaktadırlar. *Kasıtlı olmayan tipte ise*, yöneticiler eylem ve kararlarının ahlâki taraflarını dikkate almamakta ve duyarsız kaldıklarından dolayı iş muamelelerinde ahlâki sorunları düşünmemektedir. Ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yöneticiler genelde iyi niyetli olabilirler, ancak onlar kârlılığı amaçlamakta ve kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini daha az dikkate almaktadırlar. Bu yöneticiler dışardan bir tepki ve baskı görmedikçe istedikleri gibi serbest davrandıklarından dolayı öteki yönetici tiplerinden ayrılmaktadır. Ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetimin temel prensibi, “*Kanuni*

yetki çerçevesi içinde bu eylem, karar ve davranışla para kazanabilir miyiz?” şeklinde ifade edilebilir. Bu tip yönetime örnek olarak Nestle'nin Üçüncü Dünya ülkelerine bebek maması ve formüllerini pazarlamaya ilişkin kararı verilebilir. Bir İsviçre firması olan bu şirketin, kirli su, fakirlik ve cehaletin olduğu bu bölgelerde bebek maması, mama formülleri ve reçetelerinin pazarlamasını yaparken, bunların anneler ve bebekler üzerindeki olumsuz etkilerini dikkate almaması bir takım olumsuzlukları beraberinde getirmiştir. Bu ilgisizlik nedeniyle Nestle'nin tüm ürünleri dünya çapında bir müşteri boykotu ile karşı karşıya kalmıştır.

2.3.3.Ahlâka Uygun Yönetim(Moral Management): Gerek ahlâka aykırı, gerekse ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetimin aksine, ahlâka uygun yönetim, ahlâki ilkeleri ve hükümleri izlemeye çabalamaktadır. Ayrıca ahlâka uygun davranan yöneticiler, başarmaya yönelik isteği taşımakla beraber, onlar ahlâki standartlar, dürüstlük ve hakkaniyet idealleri ve uygun süreç içerisinde olmak şartıyla iş yapmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, ahlâka uygun davranan yöneticiler hem kâr elde etmeyi hem de davranışın ahlâki ve yasal yönüyle ilgilenmeyi kapsayacak şekilde işletme hedeflerine ulaşmaya çabalamaktadır. Onlar sadece kanunun çerçevesini değil, aynı zamanda kapsamını da ayrıntılı olarak izlemektedirler. Genellikle ahlâka uygun yönetim, kanunun neyi emrettiği üzerinde en iyi şekilde çalışmanın gerekli olduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşımda, temel yol gösterici ilke; *“Bu eylem, karar ve davranış hem bizim için hemde ilgili bütün taraflar için doğru mu?”* şeklindedir. Ahlâka uygun yönetimle ilgili bir örnek, *bir zincir bıçkı üreticisi olan McCulloch Corporation'da görülmektedir. Tüketici ürün güvenliği komisyonu istatistiklerinde zincir bıçıkların birçok yönden tehlikeli olduğu hayli ilgi çekmektedir. Bu zincir bıçıkların yılda 123.000 yaralanmaya sebep olduğu tıbbi istatistiklerden anlaşılmaktadır. Bu korkunç bir veri olmasına karşın, Zincir Bıçkı Üreticileri Birliği zorunlu güvenlik standartlarının mücadelesini yapmakta ve istatistiklerin şişirildiğini ve zaruri standartlar için yeterli verilerin sağlanmadığını savunmaktadır. Ancak Ahlâka uygun yöneticiliği sergileyen McCulloch Corporation, ürettiği zincir bıçklar üzerinde frenler kullanmaya karar vermiştir. Daha sonra bu şirket daha yüksek güvenlik standartlarını benimsetmek için Zincir Bıçkı Üreticileri Birliği'ni inandırmaya yönelik girişimlerinde başarısızlığa uğradığından birlikten çekilmiştir.*

Caroll ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetim tarzının günümüz işletmelerinde hakim olduğu düşüncesini taşımaktadır. Ancak, bir ahlâka uygun yönetim tarzının işletmelerin çıkarlarını uzun vade de en iyi şekilde korumaları için daha çok uygun olduğunu ileri sürmektedir.

2.4. Organizasyonlarda Ahlâki Yönetim

Yönetim alanında en önemli konulardan biri ahlâktır. Gerçeğe karşı idealleri dengeleyen yönetimin bir parçasıdır(265). Organizasyonlarda ahlâk yönetiminin yöneticiler açısından çok büyük kazançları vardır. Ahlâk yönetiminin özellikle işyerinde çok sayıdaki farklı değeri anlamak ve yönetmek açısından kritik bir öneme sahip olması haklı gerekçelerden sadece biridir. Yöneticiler ahlâk yönetiminde başarılı olabilmek için kullanışlı bilgiye gereksinim duymaktadırlar. San Francisco Sosyal Sorumluluk Derneği Başkanına göre, *“değerlerin rekabeti ve değerlerin uzlaştırılmasını dengeleme bir ahlâk yönetiminin temel amacıdır. İş adamları kendi değerlerini kavramak ve onların nasıl yönetileceğini öğrenmek için kullanışlı araçlar ve bilgiye gereksinim duymaktadırlar”*(266).

Yüksek düzeyde ahlâki bir organizasyonunun her kademesinde dürüstlüğün bir açık vizyonu ve görüntüsü mevcuttur. Bu vizyon zamana göre tepe yönetimi tarafından benimsenmekte ve şekillendirilmektedir. Ödüllendirme sistemi dürüstlük vizyonuyla uyumlu olmaktadır. Organizasyon politikaları ve uygulamaları, karmaşık mesajları **içermeyen bu vizyonla uyumlu ve tutarlı olmaktadır.** Her önemli yönetim kararı ahlâki değerleri dikkate almaktadır. Herkes, çatışan çıkar gruplarının değer perspektifleriyle çalışmayı ummaktadır.

2.4.1. Organizasyonlardaki Ahlâki Sorunlar ve Özellikleri

Bireylerin ve organizasyonların ahlâki olmayan şekilde davranması potansiyeli sınırsızdır. Ne yazık ki, bu potansiyel çok sık gerçekleşmektedir(267). Organizasyonlarda misilleme, kibir, mücadele hırsı, kendini koruma, kişisel kazanç/şüpheli karakter, örgütsel

(265) Vernon R. Louks, Jr., “A CEO Looks at Ethics”, *Business Horizons*, March-April 1987, ss.2-6

(266) Carter McNamara, a.g.e., s.8

(267) Ronald R. Sims, “The Challenge of Ethical Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht July 1992, <http://www.construct.haifa.ac.il/~danielp/soc/sims.htm>, ss.1-12

amaçlarla bireysel değerlerin çatışması, yöneticilerin değer ve tutumları, rekabetçi baskılar ve kültürlerarası sınırlamalar, fırsat ve eğilimler yasal olmayan veya ahlâki olmayan davranışların sebebi olabilir. Pekçok ahlâki sorun yönetim ile işgörenler, hissedarlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bu ahlâki sorunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

2.4.1.1. Ücretleme ve İş Atamaları: Bir yönetici, işgörenleri işe almada ve atamalarda kanuni ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kanunlar ırksal, dinsel, etnik köken, cinsiyet ve renge dayalı ayırımı yasaklar, hamile kadınlar ve engellileri korur. Bütün koruyucu yasalar, adaletin sağlanmasına yardımcı olmalıdır. İşe alma, terfi etme ve ücretleme yetenek ve zaman süresini esas almalıdır(268). Buna karşın, önyargularımızdan dolayı birini ihmal edebiliriz. Önyargıların üstesinden gelmek zordur, ancak profesyonel iş yaşamında sürekli başarı için ahlâki değerlerin ağır basması daha mantıklı olur. İnsanların güvenini kazanmak zordur. İş atamaları ve ücretlemede çalışanlarımızı ve çevremizi rahatsız edecek davranışlardan kaçınmak gerekir. Bu nedenle işgörenler için bir şirket profili çıkarılmalıdır. İşletmenin bu alandaki politikaları yasalar ve bu günün değerlerine uygun olmanın ötesinde geleceğin değerlerini aksettirmelidir(269).

Ayırım yapma dolayısıyla birçok insan milyarlarca lira zarara uğramaktadır. Manevi açıdan yıpranmanın maliyeti bundan daha fazladır. Şirket ününe olan zararı ise, çok daha fazla olabilir. Ayırım yapma ilgili davalar da işverenler için maliyetli olabilir. Özellikle ayırım yaptığı kanıtlanırsa işletme için aşırı ölçüde zarara sebep olabilir.

2.4.1.2. Performans Değerleme: İşgörenin performansı, biçimsel performans değerlendirme sistemi ve biçimsel olmayan performans değerlendirme sistemi olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Ancak performans değerlemelerinde en önemli sorun, çoğu yöneticilerin onu yapmaktan nefret etmeleridir. Bir işgörenin ihmallerinden ziyade başarılarını saptamak kesinlikle çok daha kolaydır, fakat birçok yönetici bunların her ikisiyle de ilgilenmeyecek kadar çok meşguldür. Ayrıca yöneticilerin performans değerlemelerinde en sık düştükleri hatalar; teknik hatalar, ortalama puan verme eğilimi, aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk, en son davranış etkisi ve hale etkisi olmaktadır.

(268) Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Seveth Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1995, s.65

(269) O.C.Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., ss.110-112

Sürekli performans değerlemenin bir iyi yolu, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması konusunda işletme için gerekli olan ve olmayanları rapor eden işgörenlere sahip bir biçimsel sistem kurmaktır. Bu sistem birçok olumsuzluğu bertaraf edebilir ve büyük ölçüde yanlış anlaşılmayı, gücenmeyi, ayırım yapmayı veya önyargıyı azaltabilir(270).

2.4.1.3. Disiplin: Çoğu yöneticiler, işgörenin disipline edilmesini, ertelenmesi gereken bir şey olarak görmektedir. İş ortamında birçok yönetici, durumunu iyileştirecek ümidiyle bir işgörenin kusurlarını görmezden gelme çabası içindedirler. Buna karşın, disiplin birçok nedenden dolayı önemlidir. Yalnızca işgörenin verimliliğini yükseltmek açısından değil, aynı zamanda belirli davranışların işgörenlerden beklendiğine ilişkin standartlar koymak ve kanunun gereklerini karşılamak ve yerine getirmek açısından da önemlidir. Kanunlar bir organizasyondaki bütün çalışanlar açısından benzer suçlar için tutarlı bir disiplin sisteminin benimsenmesi gerektiğini belirgin hale getirir. Örneğin; bir hırsızlık durumunda bir sekreter ve bir kıdemli başkan yardımcısına aynı şekilde muamele yapılmalıdır. Birini azarlar, diğerini işten çıkarırsanız hem kanunları hem de disiplin sisteminin ilkelerini ihlâl edersiniz. Disiplin yapıcı olmalı ve profesyonel tarzda uygulanmalıdır. Disiplin gizli bir şekilde yürütülmelidir. İşgörenler hiçbir zaman diğer işgörenlerin önünde eleştirilmemelidir. İşgörenler disiplin süreci konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Çünkü burada gerçek sorun disipline etmek istediğiniz işgörenle birlikte olmamaktır. Daha da önemlisi disiplin uygun bir şekilde sert ve öteki işgörenlerin benzer suçlar için aldıkları cezalarla tutarlı olmalıdır. **Disiplinin bu yanı gelecekte iyi performansı sağlama açısından oldukça önem arz etmektedir.**

Ahlâki değerler ile şirket hareket kodları, disiplin hakkındaki düşünceleri konusunda büyük ölçüde farklılık gösterir. Bunlar ödüllendirme ve cezalandırma yöntemlerini önemli ölçüde etkilemektedir(271). Kuralların yetersizliği ve mevcut olan kuralların uygulanmasının zayıf olması, ahlâki olmayan davranışların ortaya çıkması için fırsatlar yaratır ve hatta teşvik eder.

(270) Linda K. Trevino and Kathrine A. Nelson, **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, New York: John-Wiley&Sons, Inc., 1995, s.115

2.4.1.4.Farklılıklar: Bir yönetici için gerekli becerilerden biri, diğer ekip üyeleri arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde etkilemek ve bireysel verimliliği arttıran bir ahlâki çalışma ortamı yaratmaktır. Bir yönetici danışmanlık rolü üstlenmelidir. Yönetici, birçok farklı özelliğe sahip işgörenler arasındaki çatışmaları çözme ve aracılık etme, işgörenin en iyi şekilde başarabileceği işi tayin etme, çalışma ortamında ekip üyeleri arasında dürüstlüğe dayalı ilişkileri kurmada yapıcı bir tutum sergilemeli ve referans verebilmelidir(272).

İşgücü, iki cinsten, karma ırklardan, etnik gruplardan ve farklı dinlerden gelen bireylerden oluşabilir. Bir yöneticinin rolü, herbir bireyin katkısını maksimize edilebileceği bir ortam yaratmaktır. Farklılıklardan dolayı yapılacak ayırımların günümüzde mantıklı hiçbir gerekçesi yoktur. Bu olsa olsa bir toplumun ahlâki sorunu olabilir.

2.4.1.5.Cinsel Taciz: Kadınlar çalışmaya başladığından beri, cinsel taciz ortaya çıkmış ve bununla beraber mücadele de başlamıştır(273). Cinsel tacizin ortaya çıkmasını önlemek, onun doğası ve sonuçları hakkında işgörenleri bilgilendirmek için organizasyonlara çok sayıda tedbir almaları tavsiye edilmektedir. Birçok organizasyon cinsel taciz politikaları, şikayet prosedürleri ve cinsel tacize tahammül edemeyeceklerine dair raporlar geliştirmişlerdir(274).

Du Pont ve American Federal Bank gibi birçok firma anti-taciz politikaları ve işgören eğitim programları benimsemişlerdir. Etkili bir taciz önleme programı; **a)cinsel tacizi yasaklayan belirli bir politika saptamak, b)bir içsel şikayet prosedürü geliştirmek, c)cinsel olarak tacize uğramış işgörenlerin beklentilerine cevap verecek bir atmosfer yaratmak, d)şikayetleri incelemek ve çözüm bulmak için acil önlemler alma ve cinsel tacizde bulunanlara karşı disiplinle ilgili eylemleri uygulama aşamalarını kapsamalıdır(275).**

(271) Stephen Connock and Ted Johns, **Developing Strategies: "Ethical Leadership"** Institute of Personnel and Development, New York: Stephen Connock and Ted Johns by 1995, s.169

(272) O.C.Ferrel and John Fraedrich, **a.g.e.**, ss.112-114

(273) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, **Contemporary Business**, Sixth Edition, Chicago: The Dryden Press, A Division of Holt Rinehart and Winston Inc., 1990, s.45

(274) Joann Keyton and Steven C. Rhodes, **"Sexual Harassment: A Matter of Individual Ethics, Legal Definitions, or Organizational Policy?"** *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, 1997, ss.129-146

(275) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, **a.g.e.**, s.45

Hem ayrımcılık yapmanın hem de cinsel tacizin kişisel, profesyonel ve şirket maliyetleri yüksektir. Sadece cinsel tacizin maliyeti, 1988 yılında yapılan Fortune 500 şirket araştırmasında devamsızlık, işgücü devri, düşük moral ve düşük verimlilik açısından yılda \$6.7 milyon maliyeti olduğu tahmin edilmiştir(276).

2.4.1.6.Ailevi ve Kişisel Sorunlar: Ailevi ve kişisel sorunlar, iş ile doğrudan ilişkili olmayan, bireyin iş yapma becerisini etkileyebilen durumlar ve koşullardır. İnsanlar kolayca ailevi ve kişisel sorunlarını evde bırakamazlar. Bu gibi durumlardaki güçlük, bir işgörenin bağlılığı, performansı, mahremiyet hakkı ile çalışma arkadaşlarına karşı dürüstlüğünün sürekliliği arasındaki bir dengeyi başarmadır.

İşgörenlerin hastalıkları ve sorunları çeşitli olabilir. Bu sorunlar sadece iş programlarını etkilemez. Aynı zamanda işgörenlerin iş yapma becerilerini etkileyebilir. Çoğu şirketler işgören hastalıkları için açık politikalara sahiptir. Yine işgörenlerle ilgili birçok sorun söz konusu olabilir. “Özellikle alkol ve uyuşturucu suçu konusunda çoğu şirketler yasaklayıcı politikalara sahiptirler. Birçok şirket alkol ve uyuşturucu kullanan işgörelere aşırı cezalar vermektedir. Çünkü alkolizm ve uyuşturucu kullanımı, hem kullanıcının sağlığı hemde işyerinde aşırı tehlikeye neden olması açısından maliyetli olmaktadır. Müşteri kaybetme konusunda da önemli riskler taşır”(277). Burada önemli olan işgörenin kendisine insan olduğunu fark ettirmektir. İşgören, şirket ve müşterilerin faydası için sorunlu işgörelere çok hızlı bir biçimde yardım etmek önemlidir. Bu hem ahlâki bir yükümlülük hem de yasal ve sosyal bir görevdir.

2.4.1.7.İşgörenin Güvenliği: Kesinlikle işgören haklarının en önemlisi işinde sakatlanma ve hatta ölüm olmaksızın çalışmaktır. İşyerindeki tehlikelerden işgörenleri korumak için iş güvenliği ve sağlığı yasaları çıkarılmalıdır. Amaç sadece işgöreni muhtemel zarar ve tehlikelerden korumak değil, aynı zamanda işgörenleri belirli sanayilerin ve işlerin tehlikeli yanları hakkında bilgilendirmek olmalıdır. Yönetim bu konuda üzerine düşen yasal ve ahlâki yükümlülükleri yerine getirmelidir.

(276) Linda K. Trevino and Kathrine A. Nelson, a.g.e., s.124

(277) A.g.e., s.124

2.4.1.8.İşgöreni Azaltma: İşgörenleri azaltma veya geçici olarak işten çıkarma; ekonomik durgunluk, faaliyetleri birleştirmek ve işgören maliyetlerini düşürmek, artan rekabet ve uygun olmayan şirket hedefleri gibi bir dizi geçerli nedenden kaynaklanabilir. Buna karşın, bu nedenler haklı bir gerekçe olabilir. Bu sonuç daima insana eziyet verir. Organizasyonlar, yalnızca belirli sayıda işgücünü korumak için bir ahlâki yükümlülüğe sahip değil, aynı zamanda sorumlu bir şekilde onları çalıştırmak ve işten çıkarmak için bir yükümlülüğe sahiptir(278). Organizasyonlar geçerli bir neden olmaksızın işgöreni işten çıkarırsa, bu durum onların ahlâki yükümlülüklerini yerine getirmediğini ifade eder.

2.4.1.9.İletişim: İletişim, bilginin transformasyonu ve paylaşılmasını kapsar. İletişimdeki ahlâki sorunlar reklam mesajları, ürün güvenliği, kirlilik ve diğer durumlar gibi işgörenin çalışma koşulları hakkındaki bilgiyle ilişkilidir. Hatalı ve aldatıcı olan iletişimler müşterilerin bir organizasyona olan güvenini zedeleyebilir. İletişimde en önemli ahlâki sorun yalan söylemektir. Yalan söyleme sorunu, güveni yıktığından dolayı hem içsel hem de dışsal iletişimde ahlâki sorunlar yaratır.

Ahlâki iletişimler kör olmamalıdır. Doğru iletişim, bir yöneticinin ahlâki becerisini gerçekleştirmesinin temel anahtarıdır. Doğru iletişim olmaksızın gerçekte ahlâki davranışı teşvik etmek imkansızdır. Yönetim hiyerarşisinde bulunduğunuz konumu dikkate almaksızın yüksek düzeyde iletişimi gerçekleştiremezsiniz. Büyük bir süprize hazır olursanız iyi olur. Daha önemlisi, çalışanlarınızla iletişim kuramazsanız, onlar sizinle iletişim kurmayacaktır. **Neyin nasıl gideceğini bilemeyeceksiniz ve halkanın dışında kalacaksınız. Habersiz kalacak** ve bir ahlâki ihlâle davetiye çıkarıyor olacaksınız. Bu vurdumduymazlık ve bilgisizlik, mutluluk getirmeyecektir. Ayrıca yalnızca bir grup işgörenle iletişim kurmak onların düşüncelerini bilmeniz için yeterli olmaz. Bu nedenle, etkin ve yenilikçi yönetim, “çevreyi dolaşarak yönetim” ve “açık kapı politikası” gibi değerli teknikleri benimsemelidir. Bir yönetici farklı düzeylerdeki birçok farklı insanı dinleyerek işletmedeki işlerin gidişatı hakkında arzulanan bilgiyi elde edebilir.

(278) A.g.e., s.185

2.4.1.10.Çıkar Çatışması: Çıkar çatışmasını tam olarak tanımlamak güçtür. Bu temel endişe iş ahlâkını iyi bir şekilde izlemeyi gerektirir(279). Ahlâki sorunlar işletmenin kendi çalışanlarıyla olan ilişkilerinden ziyade kendi dışındaki çıkar gruplarıyla olan ilişkilerinde ortaya çıkmaktadır. Özellikle müşterilerle çoğu kez çıkar çatışması yaşanmaktadır. Müşterilerle çıkar çatışmasına neden olan durumlar, komisyonlar, fiyatlandırma uygulamaları, fiyat hileleri, ayrımcılık vs. olabilir. İşgörenlerle çıkar çatışmasına neden olan durumlar ise, terfi ve atamalar, sosyal yardımlar, disiplin, ödüllendirme sistemi ve performans değerlendirme vs. olabilir.

2.4.1.11.Ürün Güvenliği: Açıkçası, her organizasyonun temel ahlâki yükümlülüklerinden biri, kaliteli mal ve hizmet üretmektir. Hiçbir şey tehlikeli, hatalı veya düşük kalitede olan bir ürün sunmaktan daha çok bir işletmeyi yıpratamaz. Genelde pazardaki rekabete mal ve hizmetlerin kabul edilebilir kalitede üretilmesini sağlamakla yardımcı olunabilir. Buna karşın, işletme bazen bir dışsal sabotajın kurbanı, bazen aptalca bir kararın sonucunda güvenli olmayan bir ürün üretebilir(280). Ürün güvenliği, reklam ve ürünlerin satılması, fiyatlama veya dağıtım kanallarıyla ilişkili ahlâki sorunlar ortaya çıkabilir. Ayrıca ürünlerin bizzat kendisi de ahlâki sorunlar yaratabilir(281). Müşteri güvenliği için üretim ve tasarımda en yüksek kalitede standartların sürdürülmesi, müşteri koruma yasalarının çıkarılması, garanti sözleşmelerinin çıkarılması zorunludur. Bu nedenle organizasyonlar üzerine düşen ahlâki yükümlülükleri yerine getirmelidir.

2.4.1.12.Reklam: Günümüzde bir dizi ahlâki sorunla karşılaştığımız alanlardan biri pazarlamadır. Reklam, potansiyel müşterilere ulaşmanın en iyi yoludur. Reklamın çeşitli fonksiyonları vardır: malları satma, geniş kitleye bilgiyi arz etme, kamuoyu oluşturma ve eğitme ve firmanın ürünlerine yönelik bir olumlu izlenim oluşturma olarak ifade edilebilir(282).

Reklam, fiyatlar ve rekabet üzerinde olumlu etkiler yaratır. Özellikle ahlâka ve serbest piyasa ekonomisine uygun bir yaklaşımın benimsenmesi halinde, ekonomik

(279) Robert Walker and Susan Flanagan, "Ethical Imperative", at <http://www.webnet/~sio/TSE300.htm>.

(280) Linda K. Trevino and Kathrine A. Nelson, a.g.e., s.176

(281) O.C.Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., s.42

(282) Donald M. Berchert and David Stewart, *Exploring Ethics*, New York:Macmillian Pub.Co.,1986, s.288

kaynakların israf olmaması ve belirli sosyal kazançların sağlanması için önemli katkılar sağlar. Bunu doğru bilgiyle desteklenen reklam mesajıyla sağlayabilir. Ancak yasalar ve ahlâka aykırı mesajlar işletme için maliyetli olabilir(283). Reklamın kendisi ahlâka aykırı değildir. Ancak, mesajında yalan ifade ihtiva eden aldatıcı reklam ahlâka aykırıdır. Abartılmış taleplerin ifade edildiği, yalanların gerçeklere tercih edildiği bir mesajın suç unsuru olması gerektiği açıktır. Reklamda ifadelerin belirsiz olması ve izleyicinin reklamcının niyetini anlayamaması da karmaşık birçok sorunu beraberinde getirebilir. Bu durum işletme açısından uzun vadede sakıncalar doğurur. Tüketiciyi koruma kanunlarına aykırı bir durum ortaya çıkar. Bu konuda gereken yasaların sektörün iyi bir şekilde analiziyle zamanında çıkarılması ve güncelleştirilmesi sorunların çözümünü önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Son yıllarda tüketiciyi korumaya yönelik yasalar ve düzenlemelerle işletmelerin reklamları ileri sürdükleri iddiaları kanıtlaması zorunluluğu getirilmeye çalışılmaktadır. Sahtekarlığa yönelen reklamlar ve düzenlemelere uymayanlar cezalandırılmaktadır.

2.4.2. Ahlâki Yönetim İlkeleri

Ahlâk yönetiminin bir süreç olduğunu kabul etmek gerekir. Ahlâk yönetiminin temel amacı işyerinde arzulan davranışları teşvik etmektir. Ahlâk yönetimini öteki yönetim uygulamalarıyla bütünleştirmek ve fonksiyonlararası ekiplerden yararlanmak işgörenlerin katılım ve sahiplenme duygusunun yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Bugün yönetsel kararlar ve davranışların ahlâki kapsamlarını düşünmede yol gösterici rolü oynayan bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadır. Toplumsal faydayı gerçekleştirmede, halkın güvenini sağlamada ve şüpheleri gidermede önemli rol oynarlar(284). Bu ilkeler gerçekte aydınlanmış kişisel çıkarlar ilkesiyle tutarlılık göstermektedir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanabilir(285):

(283) Alan Goldman, "Ethical Issues in Advertising" at *Just Business, New Introductory Essays in Business Ethics*, (Edited by Tom Regan), New York: Random House, 1984, ss.242-253

(284) Namık Kemal Öztürk, "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B. F., Adapazarı, 1998, ss.11-21

(285) Kathryn Bartol and David C. Martin, a.g.e., ss.119-120; Arthur A. Thompson vd., a.g.e., ss.589-590 ve Carter McNamara, a.g.e., ss.6-7

1-Kanunlara itaat edin: Sosyal sorumluluk ve yönetsel ahlâkın bir temel prensibi, tercihen hem hukukun kapsamı hem de gücüne itaat etmektir.

2-Doğruyu söyleyin: Doğruyu söylemek çıkar gruplarının güvenini kazanmada oldukça önemlidir.

3-İnsanlara saygı gösterin: Saygılı davranan insan düşüncesi, ahlâk çalışması içinde uzun bir geçmişe sahiptir. Bireye saygı, farklılıklara değer veren son zamanlardaki düşüncenin önemli parçasını oluşturur.

4-“Herkesi iyilik et” kaidesini(Golden Rule) koyun: “Siz başkalarına bir şeyler yapın ki başkaları da size bir şeyler yapabilsin” düşüncesi iş kararlarının ahlâki boyutlarını değerlendirmek için bir ölçü sağlamaktadır.

5-Her şeyden önce hiçbir şeye zarar vermeyin: Medikal ahlâkın birinci kuralı olan bu ilke bazı yazarlar tarafından ahlâki düşüncenin temel fikri olarak görülmekte ve işe kolayca adapte edilmektedir.

6-Uygulamada katılımı benimseyin, babacan yönetime hayır deyin: Bu ilke çıkar grupları için neyin en iyi olduğunu kararlaştırmaktan ziyade onların gereksinimlerini öğrenmeyi amaçlamaktadır.

7-Daima sorumluluk sahibi olduğunuz zaman harekete geçin: Yöneticiler bir şeyi yapmak için gerekli kapasite ve kaynaklara sahip oldukları zamanlarda eyleme geçme sorumluluğunu taşımaktadır. Yönetsel eylem özellikle gereksinimlerle yakından ilgili ise önemli olmaktadır.

8-Doğru insanları çalıştırın: Ahlâklı işgörenler sahip olabileceğiniz en iyi güvencedir veya geleceğinizin teminatıdır. Bu özellik, işin kendi niteliklerinin önemli bir parçası olarak görülmelidir.

9-Kurallardan ziyade standartlar koyun: Her sonucu ihtiva edecek bir hareket kodu yazamazsınız. Eksiklik mutlaka olacaktır. Hatalı ve ahlâka aykırı davranışa eğilimli birey, her halükarda kodunuzu dikkate almaktan kaçınacaktır. Bu yüzden son derece ağır ve kapsamlı düzenlemeler üzerinde zaman harcanmamalıdır. Bunun yerine daha açık olan standartlar konmalıdır. Bunlar yüksek düzeydeki performans için gereklidir. Ahlâk anlaşılma ümidiyle tartışılacak bir konu değildir. İyi niyetli çabaların ürünüdür.

10-Kendinizi izole etmeyin: Yöneticiler dünya gerçeklerinden uzak hayal aleminde hareket ederlerse pazarlar ve rakiplerinin izini yitirebilirler. Ayrıca onlar aynı zamanda kendi faaliyetlerinde nelerin olup bitişinin gelişimini görmeyebilirler. Tek sorun sizin ofisinizde,

departmanınızda veya şirketinizde ne vuku bulursa bulsun sizin sorumlu olmanızdır. Dışa kapalı bir tavır sergilemek böylesine dinamik bir ortamda intihar etmekten başka bir şey değildir.

11-Farklı içsel ve dışsal çıkar gruplarıyla kolayca ilişki kurun ve karşılıklı etkileşim içine girin: Bu temel ilkenin amacı, çıkar gruplarının faydasını kendi faydasının bir parçası olarak görmektir. Başka bir ifadeyle, başka kişilerin çıkarlarını kendi çıkarları kadar göz önünde bulundurmamak ve hesaba katmaktır. Daha önemlisi, örgütsel eylemlerden dolayı bireyler kişisel sorumluluk üstlenmekle birlikte, sorumluluk bireyci olmaktan ziyade kolektif olmaktadır. Organizasyonlar amaç açısından faaliyetleri görmelidir. Bu organizasyon üyelerine değerli olduklarını hissettirmenin bir yoludur. Amaç organizasyonu çevresiyle bütünleştirmektir.

12-Somuncu ve en önemlisi her zaman ahlâki açıdan örnek olun: Etrafınızda olanlara gönderdiğiniz sinyallerin farkında olun. Bu insanları motive edecek, başarıların ayrıntıda gizli olduğu düşüncesini yaygınlaştıracaktır. Mark Twain şöyle der: “Daima doğru şeyi yapın, bu bazı insanlar için sürpriz olacak ve bazıları için de şaşırtıcı olacaktır. Aynı zamanda, doğru şeyi yapmanın kendilerini harekete geçireceğini ifade ediyor.” Gerçekte, tepede iyi bir örnek olmazsa organizasyonun içindeki ahlâki sorunların ortaya çıkması ve onlarla birlikte ortaya çıkan tüm maliyetler muhtemelen kaçınılmaz olur.

2.4.3.Ahlâki Standartlar

Ahlâk sık sık doğru davranışın standartları olarak ifade edilmektedir(286). Ahlâki standartlar iş dünyasının belirsizliklerini en düşük düzeye indirerek işletmelerin giriştiği faaliyetlerde birey ve topluma zarar vermeyecek şekilde iş görmeleri için yol gösterici kurallar bütünüdür. Günümüzde iş ahlâkı hareketinin amacı iş dünyasındaki insanların standartlarını yükseltmektir(287). Yasal yaptırımlar ve sosyal baskılar nedeniyle işveren ile yöneticiler arasında ortaya çıkması muhtemel uyuşmazlıkların asgariye indirilmesi için birçok işletme kendi iç düzenlemelerini gerçekleştirmek için ahlâki ilkeler ve kurallar geliştirmişlerdir. Ahlâki standartlar oluşturulurken, işletmenin içinde bulunduğu sektörün niteliği ve yasaları göz önüne alınarak hükümetle işbirliği içinde olması gerekir. İşletmelerin

(286) Robert F.Hartley, *Business Ethics-Violations of the Public Trust*, New York: John&Wiley Inc.,1993, ss.3-7

(287) Gordon Pearson, a.g.e., s.22-34

kendi bünyesinde çalışanların uymasını istediği ahlâki standartlar herkesçe anlaşılır bir şekilde olmalıdır. İşletmenin ahlâki standartları; bireylerin sahip olması gereken nitelikler, çalışanlarla ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, araçlarla ilişkiler, diğer işletmelerle ilişkiler, hükümet ile ilişkiler, çevre ile ilgili konular, kalite, ödemeler, rüşvet, hediye verme vs. birçok konuda işletmenin temel prensiplerini belirlemektedir. Standartlar bu alanlardaki işletme kararlarıyla ilgili olarak tüm kademelerdeki çalışanlara takip etmeleri gereken davranış ve düşünce tarzını ortaya koymaktadır. Standartlar aynı zamanda işletmenin her tür kurum, kişi, çevre ve toplum ile olan ilişkilerini belirleyen örgütsel ahlâk anlayışını belirlemektedir.

Günümüzde ahlâki standartları etkileyen faktörlerin başında yöneticinin kendi standartları ile örgütün standartları gelmektedir. Bu iki faktör, birbirini desteklemeli ve tamamlamalıdır. Yöneticilerin kişisel tarzları örgütün standartlarıyla uyuşmadığında ya örgütten ayrılacak ya da güçlü olmak için çabalayacaktır. Rekabet, bu süreç içinde anahtar rolü oynamaktadır(288). Ahlâki standartları birinci derecede etkileyen pek çok önemli faktör vardır. Bunlar aşağıdaki gibi iki grupta toplanabilir.

Ahlâki standartların çok yükselmesine temel teşkil eden faktörler(289):

1-Kamuoyunun ihbar ve açıklamaları, aleniyet.

2-Daha iyi bilgilendirilmiş kamuoyu; kamuoyunun artan endişesi; kamuoyunun duyarlılığı, bilinçlenmesi ve araştırma eğilimi; sosyal baskılar.

3-Medyanın olayları sürekli takibi, daha iyi iletişim.

4-İşletmenin sosyal sorumluluk duygusuna çok önem vermesi ve kendi eylemlerinin veya işlerinin etkilerinin daha çok farkında olması; işletmenin duyarlılığı; bir sosyal sorumluluk iklimi, şirket politikasındaki değişimler; üst yönetim kademesinin ahlâki eyleme verdiği önem.

5-Hükümet düzenlemeleri, yasalar ve hükümet müdahaleleri; mahkemeler.

6-İşletme yöneticilerinin eğitimi, yöneticilerdeki profesyonellik anlayışı ve eğitim düzeyinin artması.

7-İşletmenin toplumdaki rolünü oynaması için yeni sosyal beklentiler; gençlerin tavırları ve tüketim.

(288) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, **Management**, Third Edition, San Diego: HBJ Inc., 1991, s.659

(289) Steven N.Brenner and Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?" Ethics in Practice Manging the Moral Corporation kitabı içinde, *Harvard Business Review Book Series*, Boston, 1989, s.129 ve Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, **a.g.e.**, s.660

Ahlâki standartların çok düşük olmasına sebep olan faktörler(290):

1-Toplumun standartlarının çok düşük olması; sosyal çözülme; aşırı iyimser toplum.

2-Materyalizm ve hedonizmin yükselişi.

3-Dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması.

4-Düşük kalite, aşırı niceliksel istekler.

5-Organizasyon içindekilere yöneticiler ve hissedarlardan gelen kâr baskısı; şirketin yöneticiler üzerindeki baskıları; şirket politikaları.

6-Rekabet; çok sayıda işletmenin düşük rekabet gücüne sahip olması ve daha azı için çok sayıda işletmenin yarışması; mevcut ekonomik koşullar; iş yapma maliyetleri; başarıya ilişkin stres.

7-Politik yozlaşma; hükümetlere olan güvenin çok düşük olması; siyasiler; siyasi ahlâk ve iklim.

8-İnsanların giderek artan ölçüde ahlâki olmayan eylemlerin farkına varması; TV ve diğer kitle iletişim araçlarının suça dönük atmosfer yaratması.

9-Açgözlülük; kazanma isteği; başarının ölçüsü olarak parayı görme ve paraya tapma; bireyin bencilliği; kişisel dürüstlük ve ahlâki karakterden yoksun olma.

İşletmeler, ahlâk konusunun karmaşık olması nedeniyle ahlâki standartları kesin kurallar ve davranışlarla düzenlemekten çekinmektedirler. Özellikle çok farklı değer yargıları ve geleneklere sahip olan yabancı ülkelerle yapılan uluslararası ticarete ahlâki standartların belirlenmesi son derece zordur. Ancak endüstri ve işletmelerde belirlenen ahlâki standartlar, ahlâki düşüncenin yaygınlaştırılması ve ahlâki davranışların teşvik edilmesi için faydalıdır. Ahlâki standartların, işletmelere ve endüstriye sağlayacakları faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(291):

1.Organizasyondaki bütün kademelerde karşılıklı güvenin sağlanmasına imkan sağlar.

2.Toplumsal güven ve desteği kaybetmeksizin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak iş ilişkileri ve ticari faaliyetlerin sınırlarını belirler.

3.Organizasyon içerisindeki çalışanlar ve hatta sektördeki işletmeler arasında destekleyici bir iklimin oluşmasına yardımcı olur.

4.İş hayatında fırsat eşitliği koşullarının devamını sağlar.

(290) Steven N.Brenner and Earl A. Molander, a.g.e., s.129 ve Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.660

(291) Ralph Currier Davis, *The Fundamentals of Top Management*, New York: Harper&Brothers Publishers, 1951, s.122

2.4.4.Ahlâki İklim

Bir organizasyonun ahlâki iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve ahlâki sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki bir paylaşılmış düşünceler setidir. Bu iklim bütün düzeylerde ve bütün koşullarda karar verme için tonu ayarlar. Organizasyonlarda farklı ahlâki iklimlerin gerçekleşmesinde etkili faktörler; kişisel çıkar, şirket kârı, faaliyet etkinliği, bireysel arkadaşlıklar, ekiplerin çıkarları ve ilgileri, sosyal sorumluluk, kişisel ahlâk, kural, standart ve prosedürler, kanunlar ve profesyonel kodlar vb. olmaktadır(292).

Her organizasyonun kendisine özgü bir ahlâki iklimi vardır. Ahlâki iklim organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilir. Ahlâki iklim açık ve olumlu olmadığında sık sık ahlâki olmayan davranışlarla sonuçlanacaktır. Oysa ahlâki iklim açık ve olumlu olduğunda kaçınılmaz ahlâki ikilemler ortaya çıkarsa, herkes kendisinden beklenen şeyi bilecektir. Bu durum işgörenin ahlâki olmayan davranışı gözlemlemesi ve yaptığı şeyi doğru değerlendirmeyi kavraması ve eyleme geçmesi için kendisine güven verecek, üst yönetim ve tüm organizasyon tarafından desteklenecektir. Bu nedenle, organizasyonlar bir ahlâki iklimi teşvik etmek için proaktif(geleceği kestirecek ve geleceğe yön verecek) bir tutum sergilemelidirler.

Örgüt iklimi; bir organizasyonu başka organizasyonlardan ayıran, organizasyondaki çalışanların davranışlarını etkileyen ve diğer organizasyonları etkileyen ve onlardan etkilenen özellikler(değerler, normlar, temel varsayımlar vs.) bütünü olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklimin, bir örgütün ahlâki ikliminin anlaşılması için çok önemli olduğu ve ahlâki kararların şekillenmesinin temel kaynağı olarak işlev gördüğü varsayılmaktadır.

Victor ve Cullen'e göre, bir organizasyonun ahlâki iklimi, örgütsel bağlamda ahlâki olarak doğru veya yanlışın ne olduğunun sınırları olarak işlev gören yerleşik normlar ve uygulamalardan oluşur(293). Victor ve Cullen tarafından geliştirilen ahlâki iklim modeli, sosyo-kültürel, örgütsel ve felsefi ilkelere dayandırılmıştır. Tablo.2.1'de görüldüğü gibi Victor ve Cullen ahlâki felsefinin egoizm, cömertlik, ilke(kuralcı) olmak üzere üç temel

(292) Ronald R. Sims, a.g.e., s.6

(293) Randall S. Upchurch and Shelia K. Ruhland, a.g.e., s.87

sınıfa ayrılacak şekilde organize edilebileceğini ileri sürer. Bu üç ahlâki kriter nispeten birbirlerine tezat teşkil etmekte ve örgütsel ortamda ahlâki karar verme esnasında mevcut olan farklı biçimleri temsil etmektedir(294).

Bir egoist ahlâki iklim; ahlâki muhakemede kullanılan temel kriterin ya kişisel veya şirket düzeyinde ya da toplumsal düzeydeki “kişisel çıkarı” maksimize etmek olduğunu varsayar. Analizin bireysel düzeyindeki ahlâki kararlar bireyin kişisel tercihleri tarafından etkilenmektedir. Analizin local(yerel) düzeyindeki ahlâki kararları, organizasyonun en iyi çıkarını(en yüksek kârı) sağlayamaya çalışan tutumdan etkilenmektedir. Analizin kozmopolit düzeyindeki ahlâki kararlar, sosyal veya ekonomik çıkarlar tarafından etkilenmektedir.

Cömertlik ahlâki iklimi; ahlâki muhakemede kullanılan temel kriterin belirlenen sınırlar içerisinde örgütsel üyelerin çıkarını(ortak çıkarı) en iyi şekilde maksimize etmek olduğunu varsayar. Cömertlik kriteri bireysel referanslar(referents) tarafından etkilendiğinde karar örgüte ait olmayı dikkate almaksızın dostluklar geliştirmeye ilişkili olmaktadır. Yerel referanslar mevcut iş ortamı içerisinde mevcut olan bir “kollektif” etkiden faydalanmaktadır(Örneğin; iş ekipleri). Analizin kozmopolit düzeyinde(örneğin; referans kaynakta), ahlâki kararlar, sosyal olarak sorumlu davranışa rehberlik eden dışsal güçler tarafından etkilenmektedir.

Tablo.2.1. Victor ve Cullen'in Ahlâki İklimler Tipolojisi

	BİREYSEL Analiz Düzeyi	YEREL (LOCAL) Analiz Düzeyi	KOZMOPOLİT Analiz Düzeyi
EGOİZM (Ahlâki kriter)	Kişisel Çıkar	Şirket Kârı	Etkinlik
CÖMERTLİK (Ahlâki kriter)	Dostluk	Ekip Çıkarı	Sosyal Sorumluluk
İLKE (Ahlâki kriter)	Kişisel Ahlâk	Şirket Kuralları ve Prosedürler	Kanunlar ve Profesyonel Kodlar

Kaynak: Randall S. Upchurch and Shelia K. Ruhland, *a.g.e.*, s.87

(294) *A.g.e.*, s.86

İlkeci(kuralcı) ahlâki iklimde ise; ahlâki kararlarda kullanılan temel kriterin davranışı yöneten belirli ilkelere bağıllık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyinde bir ahlâki karar söz konusu bireye özgüdür. Analizin yerel düzeyinde bir ahlâki karar organizasyon içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler tarafından etkilenmektedir. Analizin kozmopolit düzeyinde ise, bir ahlâki karar, organizasyona ilişkin dışsal güçler tarafından etkilenmektedir(örneğin; kanunlar).

Son zamanlarda literatürde organizasyonlarda ahlâki davranışı teşvik etmek için çeşitli stratejiler önerilmektedir. *Birincisi*, üst yöneticiler ahlâki uygulamalara gereken desteği vererek organizasyonun bütün kademelerinde ahlâki şuuru teşvik etmelidir. *İkincisi*, biçimsel süreçler ahlâki davranışı desteklemeye ve geliştirmeye uyarlanmalıdır. *Son olarak*, mevcut yöneticilerin yanı sıra üst yöneticilerin felsefelerinin tüm örgütsel düzeylerle bütünleşmesini sağlayan ahlâki normlar ve uygulamaların kurumsallaştırılması tavsiye edilmektedir. Çünkü yöneticilerin felsefeleri, işgörenlerin ahlâki davranışını etkileyen önemli faktörlerden biridir(295). Birçok işgören yöneticileri örnek almaktadır. Yöneticiler, işgörenlerin örgütsel yaşamlarında önemli ötekileri gösterir ve davranışları işgörenler tarafından sık sık model olarak kabul edilmektedir. Yine bir ahlâki iklimi teşvik etmek isteyen organizasyonlar fonksiyonel çatışmayı cezalandırmak yerine teşvik etmelidir. Organizasyonlar aynı zamanda, işgörenlerin kişisel ahlâki yapılarını geliştirmek ve güçlendirmek için daha fazla ahlâki eğitime imkan sağlamalıdır.

2.4.5.Ahlâki Karar Verme

2.4.5.1.Ahlâki Karar Vermenin Önemi

Ahlâki kararlar örgütsel yaşamın bütün yönleriyle ilgili olmaktadır. İşletme temsilcileri sık sık ahlâki olarak karmaşık kararlara karşılaşmaktadırlar. Bu karmaşıklık kararlardan etkilenen öğelerin birçok yönünde açıkça kendini göstermektedir(296). Ahlâkın mekanik olarak her duruma uygulanabilecek hazır formüller ya da muhtemel her soruna nihai

(295) Ronald R. Sims, a.g.e., ss.6-7

(296) S.Andrew Ostapski, John Oliver and Gaston T. Gonzalez, "The Legal and Ethical Components of Executive Decision-making: A Course for Business Mangers", *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.171-179

çözümler sunabileceğini düşünmek gerçekçi olmayacaktır. Toplum içinde yaşayan ve birbirlerinin esenliğinden sorumlu olan insanların kararlarını etkileyen pekçok faktör bulunmaktadır(297). Günlük geçimimizi sağlamak için her birimizin verdiği kararlar, dinsel ve ahlâki kurallardan uzak kalmaz. Nasıl ki, iş adamları, girişimciler, yöneticiler karar verirken, kararların yasal yönlerini görmezlikten gelemiyorlarsa, aynı şekilde kararların toplumsal, kültürel ve ahlâki etki ve tepkilerini de dikkatten uzak tutamazlar. “İş adamları ve iş kadınları, dürüstlük addettikleri için değil, kendi istedikleri için sözlerini tutmalıdırlar. Dürüstlük gerçekte öncelikle bir ahlâki seçimdir”(298). Yöneticilerin değerleri verdikleri stratejik kararlarda saklıdır ve onlardan anlaşılabilir. Ahlâki karakter, bir işletmede işe girmeden önce uzun süre aile, dinsel kurumlar ve eğitimle şekillenmektedir. Yöneticilerin aldığı stratejik kararlar, profesyonel ve bireysel değerlerin bir karışımıdır.

Toplum işletme faaliyetlerinde ahlâki olarak uygun olmayan davranışların artması ve bunların incelenmesi gereksinimi nedeniyle her geçen gün daha fazla ahlâki açıdan duyarlı olmaktadır. Bu durum ahlâki karar vermeyi daha da önemli hale getirmektedir(299). Ahlâki karar verme, gerçekler açık olduğunda, seçimler siyah ve beyaz olduğunda kolaydır. Ancak, bu durum belirsizlik, eksik bilgi, çok yönlü bakış açıları ve çatışan sorumluluklarla şüphe altında bırakıldığında farklı bir öykü olmaktadır. Böylesi durumlarda ahlâki kararlar hem karar verme sürecine hem de karar vericinin deneyimi, zekası ve dürüstlüğüne bağlı olmaktadır. Dolayısıyla deneyimli yöneticilerin burada önemli bir rol üstlendikleri görülmektedir. Sorumlu ahlâki muhakeme karar verici tarafından hazır olarak transfer edilemez(300). İşletmede karar vericiler, ahlâki muhakemeyi geliştirirken bir kararın ahlâki imaları, farklı bakış açılarını açığa çıkarmaya yönelik tartışmalar, kendi kişisel çıkarları ile başkalarının düşüncelerini dengelemede tecrübeli karar yeteneği, gelecekteki politikanın etkileri ve şirketin geleneksel değerleriyle uygunluğunu test etmeyi kapsayan bir yönetim sürecinden kısmen etkilenmektedir(301).

(297) Ísabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.212

(298) Kenneth R. Andrews, “Ethics in Ethics” at *Ethics At Work*, *Harvard Business Review Paperback*, President and Fellows of Harvard College, 1991, s.43

(299) Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., A Division of Simon&Shuster, Englewood Cliffs, 1988, ss.129-131

(300) Thomas I. White, *Right and Wrong: A Brief Guide to Understanding Ethics*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1988, ss.14-40

(301) Kenneth R. Andrews, *a.g.e.*, ss.39-41

Ticari ve ahlâki uygulamaların en iyi şekilde bütünleştirilebilmesi için işletmede karar verme sorumluluğu olan herkesin ahlâkın kararlarda oynadığı önemli rolü kabul etmesi gerekir(302). İş kararı verilirken sosyal sonuçlarla temel kararların ekonomik öğeleri ayrı tutulamaz. İş kararı verenler sınırlı bilgi ve sınırlı zamanda ekonomik ve sosyal sonuçları değerlendirmek zorundadır. “İşletmeler ve yöneticileri halis(dindar beyanları) niyetleriyle değil, eylemleriyle değerlendirmeliyiz.” Organize çıkar gruplarının artmasıyla yöneticilerin bir karar verirken herkesin durumunu ve çıkarını düşünmesi şüphesiz ahlâki ve yasal olarak giderek önem kazanmıştır. “Eylemler, incelemeye karşıysa ahlâka uygun olamaz”(303). Ahlâki karar vermeyi etkileyen temel faktörler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, değerler, iç örgütsel sistemler, örgüt liderliği, örgütsel ilişkiler, iş ahlâkına ilişkin yapılan değerlendirmeler, sosyal baskılar, kanunlar ve hükümet düzenlemeleri, işletme ve endüstrinin ahlâk kodu, sosyal baskılar, fırsatlar, kişisel standartlar ile örgütsel gereksinimler arasındaki gerilim olmaktadır(304). Ayrıca, profesyonel çevre, endüstriyel çevre, kişisel özellikler, eğitim, deneyim ve cinsiyet ahlâki karar vermeyi etkilemektedir(305).

2.4.5.2. Ahlâki Karar Vermeye İlişkin Bir Model: Ferrel, Gresham ve Fraedrich (FGF) Modeli

Ahlâki karar verme modelleri ve ahlâki ikilemlerin en iyi şekilde nasıl çözümleneceğine dair yaklaşımlar ahlâk yönetiminde oldukça önemlidir. Bir ahlâki karar verme modeli öncelikle temel faktörler dikkate alınarak organizasyonun tümünde uygulanacak şekilde geliştirilmelidir. Bu modelin iyi çözümler üretmesi için yeterince kapsamlı olması gerekir. Eğitim durumu dikkate alınmaksızın tüm işgörenlerce kolayca anlaşılmalı ve kullanılmalıdır. Ayrıca rutin iş durumlarının doğasında var olan ahlâki sorunları ortaya çıkarmalı ve olanlarla ilgilenmeye olanak sağlamalıdır(306).

(302) A.g.e., s.44

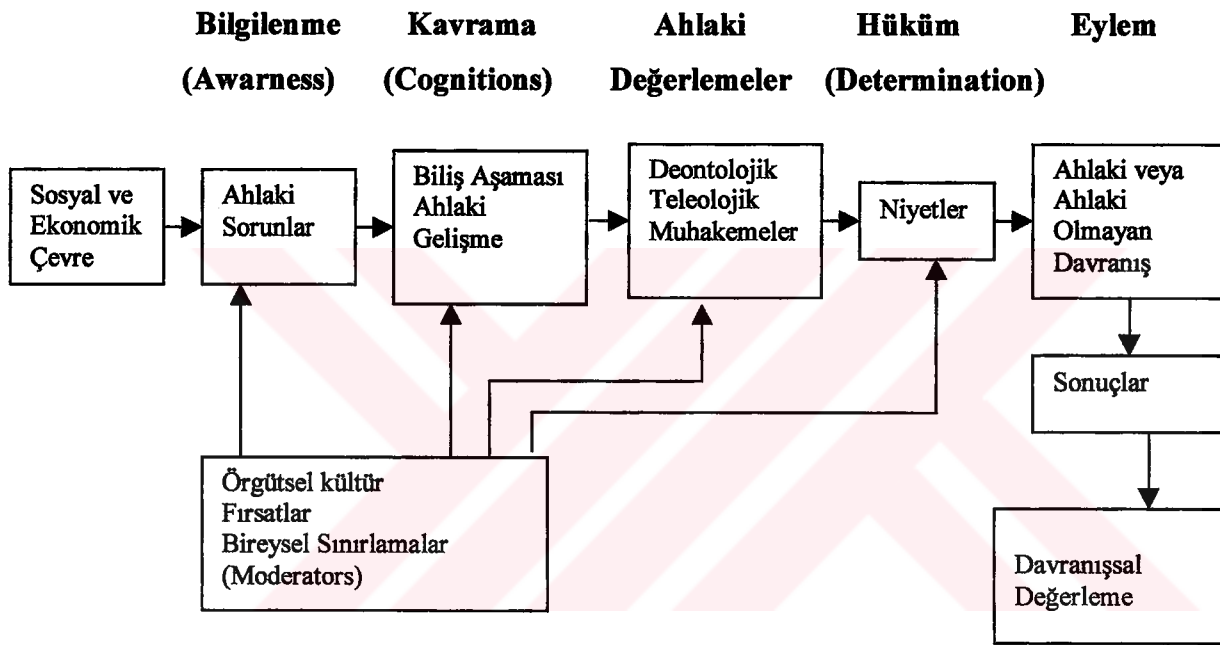
(303) Sir Adrian Cadbury, “Ethical Managers Make Their Own Rules” at *Ethics At Work, Harvard Business Review Paperback*, President and Fellows of Harvard College, 1991, ss.3-7

(304) Jonathan Z. Gottlieb and Jyotsna Sanzgiri, a.g.e., s.77

(305) Saviour L. S. Nwachukwu and Scott J. Vitell, Jr., “The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgements” *Journal of Business Ethics*, Volume 16, 1997, ss.157-176 ve James R. Harris and Charlotte D. Sutton, “Unraveling the Ethical Decision-Making Process. Clues from an Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives and MBA Students” *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss.5-17

(306) Frank J. Navran, “Ethical Dilemmas in The Everyday Workplace”, at [http://www.navran.com / Newsletter/93-01/01-93c.htm](http://www.navran.com/Newsletter/93-01/01-93c.htm), Atlanta 1998, s.2

Bir dizi faktörün ahlâki veya ahlâki olmayan davranışları ortaya çıkarmak için nasıl etkileşimde bulduklarını dikkate alan çeşitli ahlâki karar verme modelleri vardır. Bu modeller çeşitli disiplinlerden toplanan bir dizi teorik ve empirik çalışmaların bulgularını esas almaktadır(307). Bu modellerin hepsini ayrıntılı olarak incelemek ayrı bir çalışma gerektirir. Burada yalnızca özellikle sentez olarak ilgi çekici ve günümüzde kullanışlı bileşenlerden faydalanan bir ahlâki karar verme modeli olan FGF(Ferrel, Gresham ve Fraedrich) modeli ele alınacaktır(308).



Şekil.2.2.Sentez Olarak Bütünleşik Bir Ahlâki Karar Verme Modeli

[Ferrel, Gresham, and Fraedrich (FGF) Modeli]

Kaynak: Neil C. Herndon Jr., a.g.e., s.105

Şekil.2.2’de görüldüğü gibi FGF modeli, temelde süreç-odaklı karar verme yaklaşımındaki sorunu tanımlama, araştırma, değerlendirme, seçim ve sonuç düzenini izler. Bir sorunu ahlâki esasa sahip olacak şekilde tanımladıktan sonra bireysel ahlâki çerçevelerin içselleştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir ve öteki kullanışlı bilgiler kabul edilebilir alternatifler yaratmak için kullanılmaktadır. Bunlar daha sonra muhtemel sonuçlar açısından dikkate alınmaktadır. Bu sonuçlar birey bir davranışı seçtiğinden bir niyetler demeti olarak

(307) Neil C. Herndon, Jr., “New Context for Ethics Education Objectives in a College of Business: Ethical Decision-Making Models”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.101-110

(308) A.g.e., s.104

ortaya çıkar. Gerçek davranışın sonuçları, öğrenme sayesinde bu modelde gelecekteki ahlâki kararlar değiştirmek için geribildirim sağlar. Ayrıca bu model bireysel karar vermeyi etkilemek için bireysel faktörlerin örgütsel faktörlerle etkileşim halinde olduğunu ileri sürer.

FGF modeli sosyal psikolojiden türetilen, akla dayanan eylem teorisinin temellerinden de destek alır. Bu teori iradeli kontroller altında olan bir davranışı seçtiğinde elverişli bilgiyi kullanmakta olan bireyin rasyonelliğini varsaymaktadır. Bu modelin ahlâki gelişme kısmı Kohlberg'in çalışmasında kaynağını bulmaktadır.

FGF modeli ahlâki davranışı etkileme eğiliminde olan faktörleri; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki genel kategoriye ayırmaktadır. Bireysel faktörler; ahlâki felsefeler, niyetler, tutumlar, değerler ve bilgiyi kapsar. Burada temel fikir FGF modeline göre bireysel faktörlerdeki değişmelerin bir bireyin ahlâki karar vermesini etkileme eğiliminde olacaktır. Bu nedenle ahlâk eğitimi burada özellikle önemli rol oynar.

Örgütsel faktörler, FGF modelinde gösterilen örgütsel kültür içerisinde yer almaktadır. Bunlar; organizasyon yapısı içerisinde işlerin nasıl yapılacağını ve çalışanlardan ne beklediğini tanımlayan normatif yapıyı, astlar, emsaller ve üstler gibi öteki grupların davranışlarını, otoriteye itaat etmeyi ve sonuçlara ilişkin sorumluluğu kapsar. Bunlar zaman zaman "fırsat" ve "önemli diğerleri" terimleriyle özetlenmektedir. Bu model, organizasyonlarda ahlâki karar vermenin bireysel ve örgütsel faktörleri kapsadığı görüşünü paylaşırken, örgütsel kültür bileşeninin bu ortamda bireysel faktörlerden daha iyi bir ahlâki davranış hükmü olduğunu ileri sürmektedir(309).

2.4.6.Ahlâki İkilemler

Ahlâki yönetim uygulamaları henüz tam olarak uygulama alanı bulamamıştır. Bu uygulamalar kararlılık ve dikkat gerektirmektedir. Yöneticiler, ahlâki ikilemleri çözmek için kullanışlı karar verme araçlarını öğrenerek, ahlâki olmayan davranışa yol açan baskıları saptayarak bu uygulamaları başlatabilmekte, politikalar oluşturmakta ve örgüt içinde ahlâki davranışı teşvik etmek için prosedürler tasarlamaktadır.

(309) A.g.e., s.105

2.4.6.1.Ahlâki Olmayan Davranışlara Yol Açan Baskıların Saptanması

Günümüzde örgütsel çevrenin karmaşıklığı ve değişkenliği dikkate alındığında yöneticilerin bir takım ahlâki baskılarla karşılaşması sürpriz olmasa gerek. Bu baskılar bazı durumlarda ahlâki ikilemlerin ortaya çıkmasına neden olmakta ve başkaları açısından çekici görünen ahlâki olmayan davranışı ortaya çıkarır. Yöneticilerin bu baskıları dikkate alarak ve kavrayarak bir ahlâki karar verme duygusunu yavaş yavaş aşılması en iyi yoldur. Ahlâki baskının başlıca kaynakları; örgütsel amaçlar, kişisel amaçlar, rekabet, uygunluk ve korkuyu kapsamaktadır. Ahlâki baskıların başlıca kaynakları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır(310):

1-Örgütsel Amaçlar: Ahlâki ikilemler ve kusurlardan dolayı yöneticilerin örgütün amaçlarını başarıyla duygusal açıdan bir baskı altında oldukları şüphesiz doğrudur. Bu baskı diğer çalışanlara göre yöneticilerin gerçekte daha az ahlâka uygun olabilen belirli kararları tercih etmesine sebebiyet verebilir. Ancak bu kısa vade de yüksek düzeyde performansla sonuçlanabilir. Mevcut amaçları aşan sorumlu karar vermeyi benimseyen bir örgüt kültürü yöneticilerin ahlâka uygun soruları kendi kendilerine sormasını ve cevaplandırmasını teşvik edebilir. Ayrıca çalışanların ahlâk konusundaki endişelerini yönetime iletmesi ve yöneticilerin bu konuda çevreden gelen eleştirilere açık olması ahlâka uygun davranışı teşvik edebilir.

2-Bireysel Amaçlar: Nasıl ki, örgütsel amaçlar karar verme sürecini etkiliyorsa, aynı şekilde bireysel amaçlar da etkileyebilir. Bir işgören, başka bir işgörenin işini kendi işi olarak göstermeye çalışabilir ya da aynı işgören düşük performansları nedeniyle başkalarına baskı yapabilir. Bireysel performansın, ücretleme ve kariyer geliştirmede oldukça önemli bir rol oynaması nedeniyle bireysel hırs ahlâka uygun olmayan davranışla ilgili sayısız fırsatlar sunmaktadır.

3-Rekabet: Günümüzde rekabet baskısının üstesinden gelmek ve rekabete ayak uydurmak da bireysel ve örgütsel davranışı etkileyebilir. Bu durum özellikle rakipler ahlâki sınırlamaları aştığı zamanlar şiddetli olabilir. Bilgisayar endüstrisinde gelişmiş ürünler, hızlı ve başarılı bir şekilde pazarı ele geçirmede çok önemlidir. Pazara herkesten önce girmek veya rakiplerini saf dışı bırakmak için şirketler gerçekte üretilmeden önce ürünlerini beyan etme

(310) Courtland L. Boveé, John V. Thill, Marian Burk Wood and George P. Pavel, *Management*, New York: McGraw-Hill Inc.,1993, ss.121-122

ve tanıtma eğilimi içindedirler. Ancak bu uygulama müşteri kaybettirebilir. Geç ulaşan veya hiç üretilmeyen(daha üretilmemiş) ürünleri beklemekten vazgeçen müşteriler, işletmeler açısından finansal zararlara yol açabilir.

4-Uygunluk: Uygunluk, gerek görev başında gerekse özel(dışarıdaki) yaşamda belirli biçimlerde hareket etmeleri için bireylerin bir akran grubunun baskılarına uyması isteğidir. Örneğin; bir üretim hattında grup normlarının olması halinde güven testleri sekteye uğrayacaktır. Bu testleri yapmak isteyen herhangi birinin hiçbir baskı hissetmemesi gerekir. Uygunluk konusundaki iyi haber, işgörenlerin akranları tarafından kabul edilmesini sağlar ve işgörenin ahlâka uygun davranışlar sergilemesinde teşvik edici olabilir.

5.Korku: Kritik durumlarda işgörenler kendi işlerini garanti altına almak için ahlâki olmayan kararları vermeye daha yatkın olmaktadır. Örneğin; bir inşaat müteahhidinin ikinci derecede kaliteye sahip olan materyalleri kullanması için site gözetimcisine talimat vermesi halinde gözetimcinin talimatla ilgili iki alternatif davranış sergilemesi söz konusu olabilir. Birincisi, müşteriyi aldatmaktır. İkincisi ise, kendisine yeni bir iş bulmaktır. İş piyasası dar ve gözetimci bir aileye bakmakla yükümlü ise, ahlâka aykırı davranışı sergilemesi olasılığı daha fazla olmaktadır.

Potansiyel tehlikelerin görülebildiği yerlerin bilinmesi ve anlaşılması, ahlâk konusunda bir örgütün duyarlılığını artırır. Ayrıca özel dikkat gerektiren alanları saptamada yardımcı olur. Bu alanlar saptandıktan sonra yöneticiler ahlâki ikilemleri çözmede yardımcı olabilecek karar verme araçlarını kullanabilirler(311).

2.4.6.2.Ahlâki İkilemlerin Çözümü

Ahlâki ikilem(Ethical dilemma); çatışan tarafların her birinin tartışılabilir bir olay ortaya atmasıyla çözülemeyen ahlâki sorun olarak tanımlanabilir. Organizasyonun ekonomik ile sosyal performansı arasındaki bir çatışmayı ifade eder. Ahlâki ikilemler, karmaşık ve belirsizdir(312). Başka bir ifadeyle ahlâki ikilem, birisinin alternatifler arasında bir seçim yapmak istediğinde karşılaştığı sorun olmaktadır. Ahlâki kusur(Ethical lapse) ise; bir yönetici

(311) Francis. Metivier, *a.g.e.*, s.4

(312) Laure Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, Second Edition, Boston:Richard D.Irwin Inc.,1991,ss.13

ahlâka aykırı bir karar aldığında veya ahlâki olmayan davranış sergilediğinde ortaya çıkan durum şeklinde tanımlanabilir(313).

Tablo.2.2.Ahlâki Sorun ile Ahlâki İkilemin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Ahlâki Sorun	Ahlâki İkilem
1.Tayin etmek kolaydır.	1.Tayin etmek zordur.
2.Şartlar ve çevreye göre değişir. Spesifik bir ortamın dışındadır.	2.Spesifik bir bağlam içinde gömüllüdür.
3.Bu sorunun ahlâki olduğu konusunda bir anlaşma vardır.	3.Bu noktada vakanın ahlâki olup olmadığı konusunda bir anlaşmazlık vardır.
4.Bir tek çıkar grubunun iddialarını ifade eder.	4.Çok yönlü, sık sık yarışan, çatışan çıkar gruplarının iddialarını ifade etmektedir.
5.Bir değer doğru ve yanlış olduğunu ifade eder.	5.Çok yönlü, sık sık yarışan değerleri ifade eder.
6.Bireylerin isterlerse doğru şeyi yapabileceğini varsayar.	6.Bireylerin “doğru şeyi” yapmak istediğini varsayar. Ancak birey (a) onun ne olduğunu bilmemekte veya (b) onu yapacak kapasiteye sahip değildir.

Kaynak: Barbara Ley Toffler, a.g.e., s.22

Bir örgütün değerleri, kültürü ve iş yapma tarzı, yöneticilerin işlerinde ahlâki endişelerin ne olduğunu saptaması ve bu endişeleri gidermede yapacakları şeyler üzerinde bir önemli etkiye sahiptir. Değerler ve tarzlar yalnızca ahlâki sorunların belirlenmesi ve yönetimini etkilemez. Aynı zamanda sık sık istemeyerek de olsa ahlâki ikilemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Organizasyonlarda ahlâki ikilemlerin ortaya çıkmasını ve yönetimini etkileyen faktörler(314):

1.Bireysel faktörler: (a)Yöneticinin işe ilişkin algıları; görev gereksinimleri, açık ve kesin roller, seçimin elverişliliği, işe bağlılık ve işin faydası, sevdikleri veya sevmedikleri şeyler. (b)Kişisel özgeçmiş ve özellikler; sorumluluk, rol sorumluluğu, nedensel sorumluluk ve kapasite sorumluluğu.

(313)Barbara Ley Tooffler, **Tough Choices, Managers Talk Ethics**, New York: John-Wiley&Sons, Inc., 1986, s.26

(314) A.g.e., s.34

2.Örgütsel faktörler: (a)Politikalar, kurallar, prosedürler, (b)Kültür, (c)Sistemler ve (d)İşin yapılma tarzı.

Ahlâki ikilemlerin dört temel konusu, çıkar çatışmaları, kişilik özellikleri, açıklık düzeyi ve çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluktur. Ahlâki ikilemler konusunda zaman zaman yanılığa düşen yöneticilere yol gösteren bir dizi araç geliştiren filozoflar ve yönetim uzmanlarının düşünceleri ve çalışmaları bugün çok ilgi çekmektedir. Ahlâki ikilemler konusundaki kararlar her zaman güçlkle verilen kararlardır. Ahlâki ikilemleri çözme konusundaki araçlar, ahlâki ikilemleri çözmeye bir çerçeve sunar ve bu konudaki kararları vermek için bazı ölçütler sunar. Ahlâki sorunlarda olduğu gibi karar vermeye ilgili yöntemlerin de her zaman evrensel olarak desteklenmediği dikkat çekmektedir. En iyi yöntemler kesin olarak haklı, doğru ve adil olan bir tek cevaba nadiren ulaşmasına karşın diğer yöntemlere göre daha doğru, adil ve haklı çözümler için yol gösterici olabilirler.

Kompleks ahlâki ikilemlerin gerçek yaşamdaki örnekleri(315):

- *Bir müşteri sizden bir ürün veya hizmet talep ediyor. Fiyatınızı ona söyledikten sonra, o bunu ödeyemeyeceğini söyledi. Bir rakipten daha ucuza alabileceğini biliyorsunuz. Rakip hakkında ona birşey söyler misiniz? veya onun gereksinim duyduğu şeyi almaksızın gitmesini söyler misiniz? Ne yapmanız gerekir?*
- *Şirketiniz liyakata dayalı ödeme ve terfi sistemiyle övünmektedir. İşgörenlerinizden biri bütün yıl şirketiniz için çok büyük bir iş yaptı, o halde iyi bir terfiyi hak etmektedir. Buna karşın, işinin derecesine göre, hali hazırda en yüksek düzeyde maaş almakta ve şirketinizde çok sayıda kişi ondan daha yüksek derecelere sahiptir. Bu yüzden siz onu terfi edemiyorsunuz. Ne yapar sınız?*
- *Bilgisayar operatörününün yönetmekle sorumlu olduğu bilgisayardan birkaç kişisel mektubunu yazdığını fark ettiniz. Şirketin bilgisayar olanaklarının kişisel amaçlarla kullanımına karşı o güne kadar spesifik bir koda sahip olmadığınız için endişelenmeye başladınız. Bu duruma el atmak için mektubu yazana yaklaştınız. O kelime işlemcimizden yararlanarak ve kendi zamanını kullanarak mektupları yazdığını söyledi. Ne yapar sınız?*

(315) Carter McNamara, a.g.e., s.13 ve H. Odera Oruka, Ethics, Nairobi University Press, 1990, ss.55-70

- *Bir çalışma arkadaşınız iki ay içinde işten çıkmayı ve kendisini garantiye alacak yeni bir işte çalışmayı planladığını size söyledi. Aynı zamanda patronunuz size o arkadaşınıza şirketinde yeni bir fırsat vereceğini ve size veremeyeceğini söyledi. Ne yaparınız?*

Ahlâki analizin ilkeleri, uygun davranış veya insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin çalışma olan normatif felsefede kaynağını bulmaktadır. Genelde uygulanan beş normatif yaklaşım; faydacıl teoriler, deontoloji, hakkaniyet teorileri, hak teorileri ve sosyal anlaşma teorileridir. Ayrıca yöneticiler öteki çıkar gruplarının neler düşünebileceğini veya şüpheli örgütsel eylemlerin kamu araştırmasıyla karşı karşıya kalması halinde nelerin olabileceğini dikkate almak için empatiden yararlanarak ahlâki davranışlarını ölçülü hale getirebilir(316).

2.5.İş Ahlâkının Kurumsallaşması

İş dünyasındaki ahlâki değerler, bir parçası olduğu toplumun ideallerini ve standartlarını yansıtır. Herbir kültür, bir farklı ahlâki değerler sistemine sahiptir. Değerler bir yaşam biçimidir, bir haftalık program değildir. Belirlenen ve kabul görmüş değerlere saygı sürekli olmalıdır. Davranışlar belirlenen değerlerle çatıştığında işgörenlerin günlük karar ve eylemleri üzerinde değerlerin etkisi ciddi bir şekilde zayıflamaktadır. Bu nedenle iş ahlâkının kurumsallaşması giderek önem arz etmektedir. “Kurumsallaşma bir anda gerçekleşecek bir olgu değildir. İşletme bazında iş ahlâki olgusunun kurumsallaşması belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir”(317).

Kurumsallaşma işletmenin kendi kamuoyuna mal olmasıdır. Bir işletmenin; yaşam biçimidir(318). Başka bir ifadeyle, kurumsallaşma, kaliteli mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve kişilerden bağımsız uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Örgüt kültürü, değerler ve inançlar, ahlâk anlayışı, yönetim tarzı, eğitim, insana ilgi, örgüt yapısı kurumsallaşmayı

(316) Courtland L. Boveé, a.g.e., ss.122-125

(317) Birkan Baysal, *Siyaset-Yönetim-Halkla İlişkiler*, Türkiye ve Orta doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:287, Aralık 1998, s.141

(318) Ulaş Bıçakçı, *Başarının Olmayan Rotası*, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti., 1996, s.389-394

etkileyen faktörlerdir(319). Örgütsel ahlâk; sosyal, profesyonel ve bireysel ahlâkın bir ürünüdür. Bu nedenle kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda olduğu şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

Bir çok işletme açısından iş ahlâkında kurumsallaşmanın doğuş nedenleri(320):

1. *Yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması,*
2. *Profesyonel yaşantının zorlaması,*
3. *Kamuoyunun zorlaması ve bu konudaki bakiş açısı,*
4. *Gelişen ve değışen sosyo-kültürel yapı,*
5. *Bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış,*
6. *Organizasyon yapısındaki değışim,*
7. *İş ahlâkı ve sosyal sorumluluğun giderek artan oranda önem kazanması.*

Bu nedenler, işletmeleri iş ahlâkı kurallarına uymaya zorlamakta ve bu gereksinimi arttırmaktadır. İşletmeler çalışanlarına profesyonel düşünce ve davranışı benimseterek başarı düzeylerini ve kurumsallaşma oranlarını arttırabilir. Bunun sağlanması da profesyonel düşünce ve davranışı örgüt kültürünün bir parçası haline getirmekle olur.

İş ahlâkının kurumsallaştırılması, ne tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili ilkeler, değerler ve düşünceleri açıklamayı kapsar. Ekonominin işleyişini ve kamu yararını gözeten bir tarzda kanun ve düzenlemelerin işleyişini kolaylaştırmaya olanak tanır. İş ahlâkına bağlılık, dünya ekonomisinde kaynakların uygun bir şekilde akışını, haklı rekabeti ve adaleti sağlamak için esas teşkil eder.

İş ahlâkı kuralları çalışanlara işletmenin amaçlarını, ilkelerini tanımlamaya yönelik resmileştirilmiş kurallar bütünüdür. Genellikle iki ana yapıyı esas alarak hazırlanırlar. Bunlar, a)işletme ilkeleri ve b)işletme politikalarıdır. İş ahlâkı kuralları bir işletmede doğabilecek sorunları ve bu sorunlar karşısında tutumları belirleyici nitelikte kurallar bütünüdür. Bu

(319) Selen Doğan, “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1998, Sayı:13, ss.143-168

(320) TÜGİAD, *İş Ahlâkı ve Türkiye’de İş Ahlâkına Yönelik Tutumlar*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, Simge Ofis Matbaacılık, 1992, s.41

kurallar, bir işletmedeki çalışanların geliştirip uyması gereken değerler ve davranışlara rehber olmakta ve iş ahlâkına aykırı davranışlara karşı tavizsiz tutumları tanımlamaktadır(321).

Kurumsallaşan iş ahlakının öğeleri; psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve ahlaki esas alan kültür olarak ifade edilebilir. İş ahlâkı kurallarının yazılı olarak belirlenmesi taraflar arasında psikolojik baskı yaratması açısından kaçınılmazdır. Belirlenen kurallara uyum sağlayamama durumunda yasal yaptırımların olmasıyla, birey ve işletme üzerinde anlaşıldığı kurallara bağlı kalma zorunluluğunu duyacaklardır. Bu nedenle iş ahlâkına yönelik kuralların yazılı biçimde hazırlanması ve kurumsallaşması bireylerin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için aşağıdaki koşulların var olması gerekir(322):

1. İşletme ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşmaya varılması;
2. Çalışanların işletme yararına yönelik sorumluluklarını yerine getirecekleri taahhüdüne bağlı kalmaları,
3. İşletmede iş ahlâkına dönük örgüt kültürünün yaratılması, destekleme ve teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi gerekir.

Dengelenmiş psikolojik anlaşmalar süreklilik gösteren verimli bir ilişkinin kurulması için kaçınılmazdır. Çünkü beklentilerin takasını ifade eder. İş ahlâkına paralel beklentilerdeki uyumun arzulanan düzeyde olması durumunda iş ahlâkına uygun davranış, işletmede iş ahlâkı olgusunun kurumsallaşmasına katkıda bulunacak ve çalışanların iş ahlâkına uygun davranışları geliştirmesine yardımcı olabilecektir.

Hızlı değişen bir ekonomi ve toplumdaki dinamiklik zamana göre ekonomi ve toplumun işleyişini düzenleyen yeni değer ve normları teşvik etmeye katkıda bulunabilen kurumlara sahip olmayı gerektirir(323). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yönetsel liderlik, iş normlarını ve değerleri uygulamaya yansıtma için öncü rolü oynamalıdır. Yöneticiler özellikle üst düzey yöneticiler kurumsallaşan iş ahlâkı sayesinde ahlâki karar vermeyi teşvik edecek ve destekleyecek bir örgütsel ortamı yaratmak için bir sorumluluğa

(321) Francis P. McHugh, a.g.e., ss.25-30

(322) A.g.e., s.40

(323) Arnold Kihule, "Institutionalization of Business Ethics in A Liberalized Economy: A Challenge for Tanzania", Ardhi Institute, Dar-es-salam, Tanzania, <http://www.nd.edu/~isbee/p-kihual.htm>.

sahiptirler. Bununla ahlâki kavramların veya kuralların günlük eylemlere uygulanması ve entegrasyonu ifade edilmektedir.

2.5.1. İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Değerlerin Rolü ve Önemi

Günümüzde iş adamları ve yöneticiler, insani değerler ve iş yaşamının kuralları üzerinde yeniden düşünmeyi, karmaşık, rekabetçi ve global ekonomik ortamda ayakta kalabilmek, işletmelerinin mevcut konumunu ve nereye doğru gittiklerini yeniden inceleyebilmek için bir fırsat olarak görmektedir(324).

Değerler, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel bir parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran idealler, tercihler, kararlar ve davranışlarına yol gösteren inançlar ve kanaatlerdir(325). Başka bir ifadeyle, “değerler, insanoğlunun algıladığı eylemin alternatifleri arasındaki seçimi etkilemekte olan normatif standartlar olarak ifade edilebilir.” Değerler, davranışın tanımlayıcı standartlarıdır. Değerler standartlar olarak ifade edilmesine rağmen, onlar emretmezler. Onlar arzulanan hedefler veya olması arzulanan bir durumu tanımlar. Onlar olağanüstü bir şekilde eylemlere yol gösterirler(326).

Değerler her zaman aynı kalmazlar. İnsanın yaşamında, organizasyon ve medeniyetlerle birlikte ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedirler. Milton Rokeach'e göre, “şayet değerler tamamen stabl olsaydı, bireysel ve sosyal değişim imkansız olacaktı. Bunun aksine değerler tamamen değişir olsaydı, toplumun ve bireyin sürekliliği imkansız olurdu(327). Yani, değerler hızla değişen bir dünyada istikrarı sağlar(328). Benzer şekilde, ahlâki davranışın standartları toplumun gelenek ve değerleri değiştikçe zaman içinde değişebilir(329).

(324) Elizabeth P. Tierney, a.g.e., s.7

(325) Gerald F. Cavanagh and Arthur F. McGovern, *Ethical in The Modern Corporation*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1998, s.1 ve Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3.Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1994, s.87

(326) E. Frank Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987, s.180

(327) Namık Kemal Öztürk, a.g.e., ss.11-21

(328) Osman Pazarlı, a.g.e., s.50

(329) Fred Luthans, Richard M. Hodgetts and Kenneth R. Thompson, *Social Issues in Business Strategic and Public Policy Perspectives*, New York: Macmillian Publishing Company, 1987, ss.100-101

Nicolai Hartman'a göre, "Değerlerden sıyrılmış, kutsallığını yitirmiş bir dünyada yaşmaya kimse katlanamaz." Değerler örgüt kültürünün temel ilkeleridir ve organizasyonun kişilik özelliklerini yansıtır. Değerler örgütteki bütün herkesin tavrını yansıtan şirket karakterini temsil eder(330). Değerler davranışların kaynağıdır, insanın çevresiyle ilişkilerini düzenler(331). Bireylere, sosyal sorunların çözümü esnasında belirli bir konumda olmayı, başkalarını inandırmayı ve etkilemeyi, ahlâk ve yeterliliğe ilişkin kişisel duyguları desteklemek için inançların, tutumların ve eylemlerin rasyonelliğini, öz saygı ve gururu sürdürmeyi ve arttırmayı sağlar.

Değerler bir organizasyonun doğasında ve iş tarzında saklıdır. Bireysel ve organizasyonel davranışın kalitesi değerler vasıtasıyla anlaşılabilir. Onlar bütün insan davranışlarının temel bloklarıdır. Değerler yalnızca insanın motivasyonuna temel teşkil etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel kültüre de temel teşkil eder. Onlar sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel kurumlarımızın somut eğilimleriyle şekillenmektedir(332). Bir organizasyonun benimsemiş olduğu değerlerle tutarlı olan davranışı, iş ortamında topluluk duygusu yaratır ve yeniliğe yönelen enerjiyi artırır(333). Uzun vadede başarılı organizasyonlar değer temeline dayalı olan organizasyonlardır. Onlar koydukları hedefler hakkında açıktırlar, değişen çevreye adapte olma ve yaratıcılık yeteneğine sahiptirler. "Onlar, örgütsel vizyonu destekleyen, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi ve yaratıcılıklarını ortaya koyması için açık iletişimi teşvik ederek güvenli bir ortam yaratırlar"(334).

Ahlâki değerlerin egemen olduğu bir iş ortamı yaratma bilinci, önce yöneticilerin düşünceleriyle başlar. Bu nedenle yöneticilerin işletmede hangi değerlerin geçerli olmasını istedikleri ve bunların nasıl benimseneceğine ilişkin düşüncelerini çalışanlara aktarması

(330) Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics*, Volume 14, 1995, ss.27-40

(331) İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış*, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991, s.243

(332) William F. Vendley, "Values and The Commercial Sexual Exploitation of Children", at <http://www.acapa.org.ca/p/socual.htm>.

(333) Jago Lee and Hun-Joon Park, "Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with an Emphasis on Members", *International Society of Business, Economic and Ethics*, Tokyo 1996, <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>.

(334) Jago Lee and Hun-Joon Park, "Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with An Emphasis on Members' Ethical Subjectivity", at <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>, 1998, ss.1-14 ve Brain Hall, "Company Information", ALCOA at <http://www.values/vti.htm>, Santa Cruz 1998, ss.1-5

gerekir. Kısacası, “Yönetici iş ahlâkını, iş yaşamının temel gerçeklerinden biri olarak görmelidir”(335).

İş ahlâkı, kalite ve mükemmellik; hepsi de iş yaşamının evrensel değerleridir. Ahlâki değerler de bunların ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, önemli olan, ahlâki standartların geliştirilmesini, başarıyı engelleyen ya da tehdit eden bir sorun olarak değil de, çalışmalarını iyileştirecek bir fırsat olarak görmektir. Yine ahlâki değerler konusundaki örgütsel yükümlülük yalnızca ahlâki ilke ve kurallar çerçevesinde bir etkili uyum programının temelini teşkil etmez, aynı zamanda uzun vadeli bir başarının da temel şartıdır. Bu değerler, örgüt içinde her işgörenin inandığı bir kültür yaratmak, tutarlı bir paylaşılmış değerler platformuyla çalışan işgörelere sahip olmak ve organizasyonun gelecekteki başarısı için hayati derecede önemlidir. Onlar söz gibidir ve çalışanlara en uygun tarzda birçok ihtiyatlı tepkiyi gösterebilme olanağı sağlar.

Yöneticilerin başarısı kısmen, güven ortamı yaratma yeteneklerine bağlıdır. Başarılı iş ilişkileri ancak herkesin birbirine doğruyu söylediğine ilişkin inancı üzerine inşa edilebilir. Ahlâki değerlere uygun bir çalışma ortamı yaratmak için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır(336):

1.Yöneticilerin ahlaki değerlere uygun bir şekilde karar vermeleri gerekir. Ahlâki değerlerin hem işletmenin başarısı hem de kişisel başarı için önemli olduğu kabul edilmelidir.

2.Yöneticiler davranışları ve düşünceleriyle diğerleri için bir örnek olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Başka insanlara karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmelidirler. Sözlerle ifade edilmeyen değerlerin de ahlaki bir çalışma ortamı yaratmak için son derece önemli olduğunu göz ardı etmemelidirler.

3.Yöneticiler ahlâka uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu üzerine almalı ve bunun bilincinde olmalıdırlar. Çünkü ahlâka uygun standartları yerleştirme sorumluluğu yukarıdan başlar.

4.Çalışanlar, işletme ve yönetimin beklentilerinin neler olduğunu açıkça bilmelidir. Ayrıca yöneticiler ahlâki sorunların çözümünde tutarlı olmalı ve ahlâki değerler konusundaki duyarlılığı davranış ve düşünceleriyle şüpheye yer bırakmayacak şekilde göstermelidir.

(335) Karen Paul, *Contemporary Issues in Business Ethics and Politics*, Lewiston: The Edwin Mellen Press, Lewiston, 1991, ss.123-145

(336) Elizabeth P. Tierney, *a.g.e.*, ss.73-90

5.Yöneticiler, ahlâki bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanların eğitiminde işin ahlâki boyutunu dikkate almalı ve açık iletişimi desteklemelidirler(337). Çalışanlara standartlar, değerler ve ahlâki sorunlarla ilgili konuları yönetime getirmekten çekinmemeleri için herhangi bir olumsuz karşılık görmeyecekleri konusunda güvence vermelidir.

Sonuç olarak değer esasına dayalı bir organizasyon sosyal sorumluluklarını üstlenerek işgörenlerin ahlâki açıdan sağlam bir temele sahip olmasını sağlar(338). Değerler, yöneticilere ve işgörelere davranışlar ve kararlarla ilgili olarak bir çerçeve sunmak; işgücü için bir yaşam biçimi haline gelen bir ahlâki kültürü yaratmak; yöneticilerin personele ahlâka uygun olmayan talimatlar vermesini ve aynı zamanda personelin bu talimatları yerine getirmesini engellemek ve işgörenlerin ahlâki olmayan veya şüpheli davranışlarla zamanını harcamasına engel olmak için iş ahlâkının kurumsallaşmasında önemli rol oynarlar(339). Unutulmamalıdır ki, sosyal baskı ve sosyal destek, insanı insan yapan şeydir. Sosyal değerler bireysel hakları yaratmıştır. Sosyal değerler toplumun çoğunluğu tarafından desteklenmektedir(340). Bu nedenle işletmeler faaliyetlerinde sürekliliği sağlamak için toplumun ahlâki ve sosyal değerlerini göz ardı etmemelidirler.

2.5.2.İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi

İş ahlâkının kurumsallaşmasında hem toplumun kültürü hemde örgütsel kültür önemli rol oynar. Çünkü ahlâki davranış her zaman kültürün akrabasıdır. Ahlâki davranış aynı zamanda içinde bulunulan çağın da akrabasıdır(341). Bazı düşünürlere göre, kültürel farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü gelecekte şirketlerin başarı veya başarısızlığını saptamada çok daha önemli bir faktör haline gelecektir(342). Bu nedenle, işletmelerin ekonomik ve sosyal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt kültürünün ahlâki davranışı destekleyici etkisi üzerinde durmakta fayda vardır.

(337) William C.Frederick, Keith Davis and James E. Post, *Business and Society*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1988, s.52

(338) Edward J. Welch, "Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes" *Journal of Business Ethics* Volume 16, 1997, ss.109-113 (1997 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands)

(339) David Stewart, *Business Ethics*, New York: McGraw-Hill Inc., 1996, ss.19

(340) Jennifer Trusted, *Moral Principles and Social Values*, London: Routledge&Kegan Paul, 1987, s.114

(341) Sheldon S.Steinberg and David T. Austern, *Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler*, (Çeviren:Turgay ERGUN), Ankara: TODAİE Yayını No:264, 1996, s.141

(342) John P. Kotter and James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance", New York: The Free Press: A Division of Simon&Shuster Inc., 1992, s.4

Kültür, bir grubun veya toplumun yaşama tarzı, genel karakteri ve söz konusu grup veya toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu bulunan belli bir süre geçerliliğini koruyan kurallar, değerler ve tavırlar bütünüdür(343). Kültür, etkileşimde bulunan insanların tepkide bulunabilmesi için oldukça güvenilir varsayımlar ortaya koyarak ilişkileri standart hale getirir. Bu yönüyle insan tabiatının bir parçasıdır(344).

Örgüt kültürü ise; bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür(345).

Scheine göre, “Örgüt kültürü; yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen, dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir birey, grup ve toplum tarafından türetilen, keşfedilen ve geliştirilen temel varsayımların bir bütünüdür”(346). Benzer şekilde AT&T'nin Başkan Yardımcısı W. Brooke Tunstall, “örgüt kültürünü; bir örgütün kendisine özgü faaliyetleri ve eylemleri için bir model ortaya koyan, organizasyondaki yaşamı karakterize eden düşünce, davranış ve duyguların yöntemlerini/yollarını tanımlayan inançlar, töreler, gelenekler, değer sistemleri, davranışsal normlar ve iş yapma biçimlerini kapsayan bir bütün” olarak tanımlamaktadır(347).

Her organizasyonun kendisine özgü kültür ve değerler seti vardır. Kültür organizasyon üyelerinin anlayışını ele verir ve organizasyon içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlar. “Kültür, organizasyonu bir arada tutan sosyal liftir(dokudur)”(348). Örgüt kültürü, belirli bir gruba ilişkin değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Bilinçli bir

(343) Gerald W. Scully, “Multiculturalism and Economic Growth”, National Center for Policy Analysis Report No:196, August 1995, at <http://condor.depaul.edu/ethics/ncpa.htm>.

(344) Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 2. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1995, s.124

(345) Richard J. McKenna, “Explaining Amoral Decision Making: An External View of a Human Disaster”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.181-194

(346) Diane Reeve, “Business Ethics&Culture”, University of Lincolnshire and Humberside, 1997/1998, <http://seit.humber.ac.uk/staff/dreeve/Teaching/BUS082/Resources.htm>.

(347) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., ss.100-104

(348) Ronald R. Sims, a.g.e., s.15

çabayla değiştirilebilir(349). “Bir organizasyonun ahlâkı, sosyal ve davranışsal normlara, üyelerinin inançlarına, tutumlarına ve önceliklerine dayalıdır.” Örgüt kültürü özellikle eğitim vasıtasıyla entellektüel ve ahlâki becerileri geliştirebilir. Çoğu organizasyonlar belli bir kültür yaratmak için bilinçli olarak çaba göstermemektedir(350). Günümüzde *Hewlett Packard bilinçli olarak kültürünü oluşturan bir şirkettir ve yıllardır bunu sürdürmek için sıkı bir biçimde çalışmaktadır. Hewlett Packard’ın örgüt kültürü; 1)başkalarına saygı, 2)bir toplum duyusu ve 3)sade, dürüst, sıkı ve etkin çalışmaya dayalıdır. Yöneticiler ve işgörenlerin yoğun eğitimi sayesinde kendilerini geliştirmesi sağlanmaktadır. Yıllardır Hewlett Packard büyüme ve başarısını büyük ölçüde kültürüne borçludur*(351). Örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirme, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir. Şirketin desteklediği eğitim ve örgütteki iletişim, örgütün misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

21.yüzyıla girerken işletmeler örgütsel dinamizm ve performans üzerinde çok derin bir etkiye sahip olan birçok değişim ve gelişmeyle karşı karşıyadır. Pekçok yöntemdeki bu değişim gelecek yüzyılda da devam edecek ve şirketlerin başarısını etkileyecektir. Bu değişimler; uluslararası işbirliği, yeni teknolojiler, artan kalite, işgören motivasyonu ve bağlılık, farklılıklara sahip olan işgücünü yönetmek, ahlâki davranış ve örgüt kültürünü kapsamaktadır(352). Bu değişimlerle birlikte gelecekte yaşamını sürdürme ve rekabetçi olma konusunda organizasyon ve yöneticiler endişe içindedirler. Gerçekten, insanı zorla, korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri yerini inandırma ve eğitime yöntemlerine bıraktıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek, onların içinde buldukları koşullara ve özellikle kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu saygıda kusur etmemek için çalışanlarımızın kültürel değer sistemlerini bilmek ve öğrenmek zorundayız. Yönetim yöntem ve uygulamalarını bu çerçevede biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır(353).

(349) _____, “Organizational Culture” at <http://hre.ed.uiuc.edu/class/votec389-11/sld019.htm>.

(350) Auxillium West “Corporate Culture”, Waterford Drive, 1996, at <http://www.auxillium.com/culture.htm>.

(351) A.g.e., s.2

(352) Ronald R. Sims, a.g.e., ss.1-12

(353) Kemal Tosun, a.g.e., s.146

Örgüt kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır. Güçlü örgüt kültürleri mantıklıdır ve tutarlı bakış açılarına sahiptir(354). Kültür organizasyon üyelerinin gereksinim ve beklentilerini şekillendirir. Güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Bilgi ve deneyimi paylaşmayı kavratması, birbirini güçlü bir şekilde destekleyen üyeler yaratır. İşbirliği, dürüstlük, açık iletişim, istekli düşünme ve karşılıklı güven güçlü örgüt kültürünün ürünleridir(355). Bu durum “esneklik ve yenilikçiliğe” ilişkin bir eğilim inşaa etmektedir. Böylece değişimi kabul eder ve yapısının bir parçası olarak görür. Böylesi bir kültür sayesinde organizasyonlar, içsel belirsizliği etkin bir şekilde yönetebilirler. Bu durum enerji ve zaman tasarrufu sağlayarak iş yapmada son derece önem arz eden dışsal rekabet ve müşteri üzerinde odaklanmayı sağlar(356). Güçlü örgüt kültürü, belli bir amaca kesin olarak yönelmeyi, üstün bir performansla en iyi olma mücadelesinde var olmayı, ulaşılan amaca bağlı olarak devamı olan gelecek hedeflere varmayı ve üstünlük savaşını devam ettirmeyi mümkün kılar(357).

Günümüzde en karmaşık olan dönemlerde birçok organizasyonun gereksinim duyduğu ve üzerinde önemle durduğu şey, daha olumlu ve ahlâki bir kültürle faaliyet göstermektir. Örgüt kültürü ile iş ahlâkının kurumsallaşması temelde aynı değerleri içermektedir. Çünkü tanımlayıcı bir rolü bulunmaktadır; bir işletmeyi diğerlerinden ayırıcı özelliklerini ortaya koymaktadır. Çalışanlarda işletme ile bütünleşme duygusu yaratır. İşletme yararına verilen güvencenin, bireysel yarardan daha önemli olduğunu öğretir. İşletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırır.

Yerleşmiş bir örgüt kültürünün temel nitelikleri; a)aynı felsefenin paylaşılması, b)insanların en önemli kaynak olarak kabul edilmesi, c)liderlik, d)tören ve kutlamalar, e)işletme amaçlarına yönelik beklentilerin net olarak bilinmesi, f)belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek, g)müşteriye yakınlık, h)işin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek olarak ifade edilebilir(358).

(354) Gordon Pearson, **Integrity in Organizations: An Alternative Business Ethics**, London: McGraw-Hill, International U.K. Ltd., 1995, s.28

(355) A.g.e., s.16

(356) Gilbert Harman, a.g.e., ss.147-148

(357) Craig R. Hickman and Michael A. Silva, **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, (Çeviren: Hüseyin Kanbur), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1990, s.59

(358) TÜGİAD, a.g.e., ss.22-38

Benimsenen ahlâk olgularına uygun kurumsallaşmayı amaçlayan işletmeler örgüt kültürünün önemini kavramak zorundadırlar. Ahlâki bir örgütsel kültür, toplumsal amaçlar ile toplumsal sorumlulukların her zaman bir kişinin kişisel kazancından daha çok ağırlık taşıdığı inancını yansıtır. Böylesi bir kültür, güçlü ve ilkeli liderlik, saygınlık ve uzak görüşlülükle başlar. Ahlâklılı bir örgütsel ve yönetsel kültür her birimizin içindeki en iyiyi yansıtan bu evrensel öğelerden vazgeçmemelidir(359). Bu kültür belli bir durumda uygun görünen, ancak ideallerimiz, standartlarımız ve ahlâkımızdan özveriyi yansıtan geçici heveslere ve çarelere karşı durabilen temel özellikleri yansıtmalıdır. Geliştirmemiz gereken kültür, vicdanımızın sesini dinlediğimiz, güdülerimizi ve davranışımızı etkilediği ölçüde ahlâki açıdan doğru ve yanlış arasında seçim yapmamızı sağlayan kültür olmalıdır. Yani “arzulan davranışları teşvik eden veya arzulanmayan davranışları yasaklayan bir kontrol mekanizması işlevi görmelidir. Daima ahlâki ve adil olan şeyi dikte eden bir sosyal güç niteliği taşınmalıdır”(360).

Örgüt kültürü eğitici rol oynamalıdır. Örgüt kültürü, bir işletmenin çevresi tarafından algılanan kimliğidir. İşletmenin vizyonu, iş yapma politikaları, iş ahlakı, yönetim tarzı ve felsefesi vs. örgüt kültürü etrafında oluşturulmalıdır. Tom Peters ve Bob Waterman In Search of Excellence’da şöyle diyordu: “Organizasyonlar değerlerle bezendiklerinde kurum olurlar, aksi takdirde ruhsuz insana benzerler”(361).

Somuç olarak, “Ahlâk yalnızca örgütsel kültürün kalbi değil, aynı zamanda değişimi üretmeye ilişkin dayanak noktasıdır. Ahlâk değişen kültürün dayanağıdır. Ahlâk olmaksızın kültürün değişmesi, krikosuz bir lastiği değiştirmeye benzer”(362). Ahlâki bir kültürel alt yapı olmadan yapılmaya çalışılacak her türlü iyi niyetli çalışmanın askıda kalacağı gerçeği unutulmamalıdır. Ahlâki düşünceyi besleyecek, toplumsal dayanışmayı arttıracak, ahlâki denetimin kaynağı ve sürekliliğin güvencesi olacak en önemli şey ahlâki kültürdür(363). Her şeyden önce, kültür ahlâki terbiye için bazı hedefler koymalı ve bu hedeflere ulaşmak için ne gibi vasıtaların kullanılabileceğini belirtmelidir. Ayrıca toplum tarafından kabul görmüş olan

(359) Sheldon S. Steinberg and David T. Austern, a.g.e. ss.144-156

(360) Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley and William Rudelius, **Marketing**, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., 1992, ss.92-94

(361) Ulaş Bıçakçı, a.g.e., s.411

(362) Leigh E. Grosenick, “**Governmental Ethics and Organizational Culture**” at **Handbook Administrative Ethics**, (Editör: Terry L. Cooper), New York: Marcel Dekker, Inc., 1994, s.88

(363) İsmail Gökdayı, a.g.e., s.56

toplumsal yükümlülükler ve ödevler, iş uygulamalarının ilkeleri, normları ve standartlarıyla tutarlı olan davranışları; yani, ahlâki davranışları teşvik etmelidir(364).

2.5.3. Tepe Yönetiminin Tutumu

Yönetici de, işletmedeki diğer çalışanlar gibi kişisel gereksinimleri, aile, eğitim, din gibi pekçok faktör ile şekillendirdiği kişisel değer ve yargılarıyla hareket edecektir. Ancak yöneticinin işletme içinde üstlendiği rol ona bazı önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu da, yöneticileri çalışanlara karşı örnek olma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır(365). Yöneticiler rol modelleridir. Bir rol modeli olmak, doğru şeyi yapmaktan daha fazlasını gerektirir. İşgörenlerine doğru şeyi yaptırmaya yardımcı olmayı kapsar. Bir rol modeli, işgörenleri ilham ettirir, onların gri alanları tanımlamasına yardımcı olur ve endişelerine saygı gösterir. Yapılan araştırmalar yöneticinin davranış biçiminin ya da sorunları çözüm yaklaşımının ast-üst ilişkisinden dolayı zaman içerisinde diğer çalışanlarca benimsendiğini ve onların benzer bir tutum içerisinde davrandıklarını göstermektedir. Onlardan kabul görmüş değer yargılarını işletme içinde uygulamaları ve öncü olmaları beklenir. Ayrıca tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri yöneticilerden beklenen diğer özelliklerdir.

Organizasyonun dürüst insanlara sahip olması gereklidir. Fakat bu yeterli değildir. Yönetimin açık ve gözle görülebilir desteği olmaksızın dürüstlük açıkçası riskli olur. Bu nedenle karşılıklı güven ve açıklık kesinlikle gereklidir. Bu ahlâki denetimlerde bir balyoz gibi işlev görür. İyi bir sistem, örgütsel üyelerin ahlâki niyetlerini güçlendirebilir(366). Oysa açık olmayan şekilde karakterize edilen bir sistem, kestirme yoldan iş yaptırma baskısı yaratacaktır. Dolayısıyla bir organizasyon ahlâki sorunlardan kaçınmak, mevcut ahlâki sorunları ortaya çıkarmak ve onlara çözüm bulmak için karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir atmosfer yaratma yeteneğine sahip bir yönetime gereksinim duyar(367).

(364) Linda K. Trevino and Katherine A. Nelson, *a.g.e.*, s.14

(365) TÜGIAD, *a.g.e.*, s.8

(366) Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, *Management*, Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell&Howell Company, 1981, ss.88-90

(367) Arthur A. Thompson vd., *a.g.e.*, ss.621-623

Ahlâki sorunları çözmek için en iyi yol, katılımdır. Bu müşterek sorumluluğu beraberinde getirir. Sorumluluk, kavram ve ilkeleri organize etmenin anahtarıdır. İnsanlar, ahlâki eylemlerden sorumlu olduğunda sorumluluk tüm organizasyona yayılır. Ayrıca karar verme sürecinde, çıkar gruplarının görüşleri dikkate alınmalıdır. Bu çatışan, rekabet eden görüşlerin dikkate alınması açısından önemlidir.

Açık bir misyon ve yönetim, organizasyonun her kademesinde paylaşılmalıdır. Bu iki faktörün karşılıklı güven için birbirine eşlik etmesi gerektiğinin yaşayan modellerce işgörelere gösterilmesi gerekir. Üst kademe yöneticilerin iş ahlâkının değışen doğası hakkında bilgi sahibi olması, işletmeleriyle ilişkili ahlâki sorunlara karşı duyarlı olması gerekir. Ahlâki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için organizasyondaki ilişkilerde tek standart, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe önem vermelidirler(368).

Yönetim açık ve tutarlı beklentilere sahip olmalıdır. Çünkü bütün düzeylerdeki işgörelere başarı için kendilerinden neyin beklendiğini ve neyin gerekli olduğunu bilme gereksinimi duyarlar. Onlar ahlâki standartların organizasyondaki bütün bireylere uygulanmasından emin olmak isterler. Bu nedenle yönetim standartları modelleştirmek (örnekle öncü olmak) zorundadır. Bir ahlâki standardı beyan etmek yeterli değildir. Ancak liderler standartları modelleştirdiğinde gerçekçi olurlar. Standartları yaşatmak, onların düzenli bir şekilde işgörelere nasıl benimsetileceğini göstermek için etkin bir iletişim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca daha da önemlisi işyerini insanıllaştırmalıdır. Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörelere insanca muamele yapılması ve yaratıcı düşünceyle meşgul olmaları için onların teşvik edilmesi gerekir.

Ahlâk ve sosyal sorumluluk ile bir işletmenin stratejisi arasındaki ilişkide üst kademe yönetimi kritik bir role sahiptir. Çünkü organizasyonlar, üst kademe yöneticilerinin norm ve değerlerini yansıtırma eğilimindedir. Onlar örgüt kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunur ve organizasyondaki genel ahlâki iklim, işgören davranışlarına ilişkin standartlara yön verir. Daha önemlisi öncelikle ahlâki değerlerin kurumsallaştırılması, eylemlerle ifade edilen liderlik

(368) Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press, 1994, s.19

anlayışına bağlıdır(369). Drucker'ın ifade ettiği gibi bir insan ne kadar başarılı olursa olsun, eğer karakter ve tutarlılıktan mahrum ise, insana –işletmenin en değerli varlığı insan- zarar verecektir. Bu durum ise örgütün performans ve iklimini olumsuz yönde etkileyecektir(370). Bu nedenle üst düzey yöneticiler ahlâki yapının geliştirilmesi ve ahlâki açıdan doğru tavrın yerleştirilmesinde yol gösterici rolü oynamak durumundadırlar.

Son zamanlarda yöneticiler, ahlâki standartlara ilişkin vaatlerinde daha yapıcı ve duyarlı davranma eğilimindedirler(371). Toplumu ve bireyi ellerindeki güçleri kötüye kullanmamaları için eğitmek, yeni toplumsal değer sistemini onlara kabul ettirmek ve hazmettirmek iş ahlâki açısından önemlidir(372). Bu yol uzun vadede semeresini verir. Bu nedenle, bu yöntemin hukuksal organizasyon yaptırımlarıyla desteklenmesi gerekir.

Güçlü işletme ve ahlâk geleneği, dürüstlüğün stratejik önemi ve önce insan anlayışı benimsenirse ve kavranırsa güçlü bir iş ahlâki kurulur. Üst yönetimin desteği, işlev ve bölüm yöneticilerinin katılımı burada vazgeçilmez bir unsurdur. Ahlâka “kötü” bireylerin bir sorunu olarak değil, bir sistem sorunu olarak yaklaşılmalıdır. Yönetimin her düzeyinde başarılı olmak için bir aktif ahlak programı performansın en önemli parçası olarak görülmelidir. Çalışanların iş ahlâki olgusuna paralel tutumlarının ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi gözardı edilmemelidir. İşletme etkin bir eğitim stratejisi belirlemelidir. Eğitim programları yukarıdan aşağıya bütün kademelere uygulanmalıdır.

İş ahlâkına ilişkin ideal bir tek yaklaşım yoktur. Bir yapı geliştirmek kendi başına yeterli olamaz. Bu yapı kurumsallaşmış yönetim süreciyle desteklenmedikçe faydalı olamayacaktır. Aynı zamanda bir organizasyonun ahlâki bilinçliliğini yükseltmek de kolay değildir(373).

(369) Leon C. Megginson, *Personnel and Human Resources Administration*, Third Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1997, ss.324-374

(370) Peter F. Drucker, *Management*, New York: N.Y.Harper&Row Inc., 1973, s.462

(371) Laura L. Nash, *Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*, Boston: Harvard Business School Press, 1990, s.3

(372) Kemal Tosun, *a.g.e.*, s.88

(373) Arthur A. Thompson vd., *a.g.e.*, s.601

2.5.4.Ahlâkı Desteklemeye İlişkin Yapılar ve Faaliyetler

Son yirmi yılda şirketlerin ahlâki performansında ilgi çekici bir artış vardır. Bu eğilimin temel nedenleri olarak şirket faaliyetlerine artan ölçüde duyulan güvensizlik ve yaşam kalitesinin giderek önem kazanması görülebilir.

Günümüzde birçok organizasyon, bir ahlâki organizasyon yaratma sorunuyla karşı karşıyadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, liderin ahlâki eğilimi, tepe yönetiminin desteği ve bir belirgin ahlâk politikası, ahlâki bir organizasyonun yaratılması için hayati önem taşımaktadır(374).

Son yirmi yılda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da çok sayıda şirket iş ahlâkını kurumsallaştırmaya yönelik bir çaba içine girerek ahlâk kodları, hareket kodları, politika ve prosedürler, işletmeyi kamuoyuna şikayet etme sistemi(whistleblowing system), ahlâk odaklı ödül sistemleri, ahlâki eğitim programları, ahlâki ve sosyal denetimler, ahlâk komiteleri, ahlâk görevlileri, ombudsman, kanunlar ve hükümet düzenlemeleri ve diğer ahlâki öncelikleri teşvik etmekte ve uygulamaktadırlar. Bu kodlar ve programlar, daha çok ahlâk danışmanları, işletmelerin hukuk departmanları ve dışarıdan danışmanlar tarafından tasarlanmaktadır ve çok sık olmasa da şirketler bizzat bu programlara öncelik vermektedir.

2.5.4.1.Hareket Kodu

Hewlett Packard’ın Genel Danışmanı ve Sekreteri olan Craig Nordland’a göre, “Hareket kodları; işyerindeki eylemleri tayin etmekte olan ve bu eylemlerle ilgili kararlara temel teşkil eden genel ilkelerdir.” Bu kodlar, anlamlı davranış örneklerini içerir(375). Hareket kodlarının giderek artan bir şekilde organizasyonların alt kademelerinde tefferuatlı hale geldiği ve önem kazandığı görülmektedir. Departmanlar genelde kendilerine özgü kodlara sahiptir. Bir organizasyonun uygulamalarının politikalarıyla uyumlu olmaması halinde kontratı ihlâl etme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla hukuk departmanları, hareket kodları ve diğer ahlâki politikaları gözden geçirmelidir. En azından yılda bir defa kanun ve

(374) Dawn S. Carlson and Pamela L. Perrewe, “Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss.29-38

(375) Carter McNamara, a.g.e., s.11

düzenlemelerle uyumlu olmasını sağlamak için politikalarını gözden geçirmesi organizasyon açısından önemlidir(376). Organizasyon çeşitli geniş program veya departmanları kapsayacak şekilde çok büyükse, işletmeye özgü genel bir hareket kodu geliştirmek isteyebilir ve daha sonra her bir program ve departmana yol gösterecek bir ayrı kod geliştirilebilir. Bir hareket kodu geliştirilmek istendiğinde şu hususlara dikkat edilmelidir(377):

1.Hareket kodunda ahlâk kodunda beyan edilen ahlâki değerlere bağlılık vurgulanmalıdır.

2.Hareket kodunda belirlenen standartlar ve davranışlara tüm işgörenlerin itaat etmesinin beklenildiğini gösteren ifadeler yer almalıdır. Bir sorun varsa, işgörenlerin nereye gidecekleri veya nereye başvuracaklarını gösteren ifadeler olmalıdır.

3.Organizasyondaki önemli üyelerin hareket kodunu gözlemesi sağlanmalı ve hukuk departmanının hareket kodunun tasarımını gözden geçirdiğinden emin olunmalıdır.

4.Yeni hareket kodu ilan edilmeli ve dağıtılmalıdır. Herbir işgörene bir nüshası verilmeli ve her ofiste bir nüshasının bulundurulması sağlanmalıdır.

5.Bir işletmenin hareket kodu yukarıdan aşağıya doğru bütün kademelerin tutumlarınca açık ve koşulsuz olarak desteklenmelidir.

Hareket kodlarının tipik bir şekilde ifade ettiği ve kapsadığı konu örnekleri, tercih edilen kıyafetin stilleri, kanunların yasakladığı ilaçları kullanmaktan kaçınma, yöneticilerin talimatlarını izleme, güvenilir olma ve hazır bulunma, şirketin rolünden dolayı kişisel hediye kabul etmeme, irksal ve cinsel ayırımdan kaçınma, çıkar çatışmasından kaçınma, kanun ve düzenlemelere uyma, kişisel amaçlar için örgütsel varlıkların ve araçların kullanılmaması, yasal olmayan ve şüpheli uygulamaları raporlamayı kapsar. Bu kodlarla aşırı ölçüde geleneksel kanunlara itaat etmekten çok bir ahlâki duyarlılığın ne olduğu aşılacaktır.

(376) Micheal R. Lane, "Improving American Business Ethics in Three Steps", at The CPA Journal Online <http://www.luca.com/cpajournal/old/10428236.htm> , February 1991

(377) Paul F. Hodapp, *Business, Ethics and the Law*, Lanham Maryland: University Press of America, 1991, s.11

2.5.4.2.Politikalar ve Prosedürler

İnsanların günden güne yaptıklarını belirleyen örgütsel yapı, politika ve prosedürler, iş tasarımı, yöntemler, amaç ve hedef saptama, veri yönetimi ve kalite kontrol gibi biçimsel sistemlerdir. Sistemler değişimi desteklediğinde değişim gerçekleşir. Sistemler arzulanan değişimi desteklemek için güncelleştirilmediğinde değişim kolayca gerçekleşmez. Organizasyonların bürokratik orta yönetim düzeylerini özellikle harekete geçiren politika ve prosedürlerdir. Bu sistemleri değiştirmedeki başarısızlık, değişime karşı sistemlere göre harekete geçen insanlar tarafından aktif bir direnmenin olduğunu ifade eder. Bu nedenle politika ve prosedürlerle ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir(378):

1.Hareket koduyla arzulanan davranışları ortaya çıkarmak için politika ve prosedürleri güncelleştirmek: Örneğin; personel, iş talimatları, performans değerlendirme formları, hedeflere göre yönetimin beklentileri, standart formlar, kontrol listeleri, bütçe raporu talimatları ve hareket koduna uygunluğu sağlamak için öteki uygun kontrol araçlarını kapsar. Bunu yaparken çıkar çatışmaları veya işgörenin bireysel haklarını ihlâl etme türünden ahlâki ikilemlere yol açmaktan kaçınmalıyız.

2.Organizasyonların politika ve prosedürlerden yararlanarak değerleri nasıl yöneteceklerine dair çok sayıda örnek mevcuttur. Sosyal sorumluluk bunların en çok bilinenidir. Bu değerle uyumlu davranışların ortaya çıkmasını sağlamak için organizasyonlar sık sık atıkları yeniden işleyip kullanılabilir hale getirmek, yerel düzeyde bağış ve yardım yapmak için politika ve prosedürler geliştirebilir. Bir başka örnek müşterilere karşı duyarlılık konusudur. Müşterilerin telefonla şikayetlerini dinlemek ve onlara cevap vermek veya belli bir sürede arızalı mal ve donanımı onarmak için politika ve prosedürler geliştirilebilir.

3.Politikalar ve prosedürler ahlâki ikilemleri ortaya çıkarmayı ve çözmeyi kapsar. Ahlâki ikilemleri çözmeye organizasyonun kültür ve faaliyetlerine en uygun olan araç ve yöntemleri seçmek gerekir.

(378) Barry Sugarman, "The Manager's Role in Building An Ethics-Friendly Organization", *Lesley College School of Management*, 1996, at <http://www.lesley.edu/faculty/sugarman/unit5.htm>, ss.1-7 ve Carter McNamara, a.g.e., s.12

4.Politikalar ve prosedürler ahlâk yönetimi konusunda işgörenin eğitimini kapsamalıdır.

5.Politika ve prosedürler ahlâki davranışları ödüllendirmek ve ahlâki olmayan davranışın sonuçlarına ilişkin sorumluluk yüklenmeyi kapsamalıdır.

6.Politika ve prosedürler, yönetici ile personel arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için işgörenlere yönelik bir şikayet politikasından faydalanmayı kapsamalıdır.

7.Politika ve prosedürler, ahlâk ile ilgili bir “telefon hattı” kurmayı dikkate almalıdır. Bu fonksiyon dışarıdan bir danışman (örneğin; bu alanda eğitim görmüş bir uzman, hukukçu, vs.) tarafından en iyi şekilde yerine getirilebilir. Personelin isimsiz bir şekilde ahlâki olmayan faaliyetleri rapor edebileceği bir şikayet veya dilek kutusu konmalı ve bu konuda gerekli güvenceler verilmelidir.

8.Bir yıl geçtikten sonra bütün personel politika ve prosedürleri gözden geçirmelidir. Küçük bir organizasyon ise, bu gözlemin tüm kadroyu kapsamasına dikkat edilmelidir. Tüm kadro ile ilgili politika ve prosedürleri yeniden gözden geçirmek ve değişiklikleri önermek bir tam gün alabilir.

2.5.4.3.Ahlâk Kodu

Ahlâk kodu; bir organizasyonun çıkar gruplarına karşı ahlâki sorumluluğunu tarif eder. Bu muhtemel olarak iş ahlâkının yönetilmesine ilişkin en genel yaklaşım olmaktadır. Bu kod, organizasyondaki hakim değerlerin kısa bir raporudur.

Ahlâk kodu, ahlâki olmayan eylemlerin yanı sıra ahlâki olduğu düşünülen eylemleri kapsayan bir spesifik raporlar dizisidir(379). Başka bir ifadeyle, ahlâk kodu; işletmenin amacını tanımlayan değer ve ilkelere ilişkin raporlar dizisidir. Böylesi bir kod, işletmenin belirli değerlerini ifade etmeyi ve şekillendirmeyi amaçlar. Ahlâk kodları işletmenin ahlâk

(379) J.L.Gupta and Mohamed Sulaiman, “Managerial Perceptions of Ethical Issues in Banking in Malaysia: An Empirical Study”, International Society of Bussines, Economics and Ethics, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-gupta.htm>, Tokyo, 1996, ss.1-7

anlayışını, işgörenlerin sorumluluklarını tanımlamanın yanı sıra farklı çıkar gruplarının sorumluluklarını tanımlamayı amaçlayan yol gösterici ilkeleri ifade eder(380).

Ahlâk kodları sadece insan kaynakları veya hukuk departmanı tarafından geliştirilemez. Ancak bu hatayla sık sık karşılaşmak mümkündür. Kodlar sadece politikaların yasal olmasını sağlamayı amaçlıyorsa yetersiz kalır. Tüm personel ve tepe yönetimi tarafından desteklenen ve yürütülen bir ahlâk programı olarak görülmelidir. Ahlâk ve hareket kodları organizasyonun kültürü ve faaliyetlerine göre farklılık gösterebilir.

İş ahlâkı literatüründe bazı düşünürler kodların son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kodların değerleri çerçevesinde diyalogun sürdürülmesi ve geliştirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Ara sıra işgörenler kodlara şüpheyle bakmaktadırlar. Yine de, bir karmaşık sorunun çözümünde ve kriz durumunda bir koda sahip olmak önemlidir. Daha önemlisi gelişmiş bir koda sahip olmak önemlidir. Örneğin; 1970’li yılların ortalarında Johnson&Johnson bir dizi değişik toplantılar yaparak kendi kodunu güncelleştirdi. Dış İlişkiler Başkan Yardımcısı Bob Kniffin, *“biz herbir cümle ve sözcük üzerinde derin derin düşünüyoruz. Biz kendimizi sorguluyoruz. Bunu inanarak yapıyoruz. Toplantılarımız iyi bir uyumla sonuçlanmaktadır, ancak temel değerlerimiz değişmedi. Bu toplantılar bütün yöneticilerimizin zihinlerindeki değerleri ilham ettirme amacı taşımaktadır.”* Kniffin, önemli bir tavsiye de bulunmaktadır: *“Bir bunalımda ahlâki tartışma ve kararlar için zamanımız yok. Bunları önceden yapmış olmalıydık. Fakat iyi bir kriz yönetiminin yerini alamayacağımızın farkındayız. Örneğin; ürünlerimizi nereye ve ne zaman ulaştıracak olanlar hakkındaki temel bilgiler listesine sahip olmak”*(381).

Bir ahlâki kod geliştirilirken aşağıdaki ilkeler dikkate alınmalıdır(382):

- 1.İlgili kanun ve düzenlemelere bağlı olarak gerekli değerler gözden geçirilmelidir.
- 2.Üretilen mal veya hizmetin özelliklerinin değerlerle uyumlu ve ahlâka uygun olup olmadığı gözden geçirilmelidir.
- 3.İşyerinizde mevcut sorunları ortaya çıkaracak(su yüzüne çıkaracak) ve ifade edebilecek değerler saptanmalıdır.

(380) Micheal C.Deck, “Stakeholder Theory”, University of Colorado, *Corporate Codes and Ethics Programs Conference* at Denver 8-10 December 1994, ss.1-3

(381) Carter McNamara, a.g.e., s.10

(382) A.g.e., s.11

4.Stratejik planlama sayesinde elde edilen bulgulara dayanarak gelecekte gerekli olacak değerler saptanmalıdır.

5.Çıkar grupları tarafından önemli görülen ahlâki değerler dikkate alınmalıdır.

Ahlâk kodunda belirlenen değerlere bütün işgörenlerin itaat etmesinin beklendiğini açıkça ifade eden bir anlayış hakim olmalıdır. Organizasyonda anahtar konumda olanların görüşleri alınmalıdır ve özellikle üst yönetimin desteği sağlanmalıdır. Ahlâk kodu yalnızca sosyal sorumluluğa ilişkin bir yükümlülük olarak görülmemelidir, aynı zamanda organizasyondaki her üyede yer edinmelidir. Organizasyonun temel inançlarını kağıt üzerinde desteklememeli, yönetim bunları içten desteklediğini doğrulamak için denetim ve değerlemeler yapmalıdır(383). Öncelikle organizasyonun gelişme gereksinimlerine katkıda bulunmalıdır. Organizasyon ürün ve hizmet sunduğu, istihdamda ilişkili olduğu diğer çıkar gruplarına dürüst davranmalı ve saygı göstermelidir. Topluma karşı sosyal olarak sorumlu olmalı ve çevreye yönelik duyarlı yönetimi göstermelidir. Müşterilere, sosyal çevreye ve ilgili herkese her yerde en yüksek düzeyde güveni vermelidir(384). Kişisel ve profesyonel hareket yeterliliğinin en yüksek standartlarını korumalı ve özellikle arzulanan yerde değişime yönelmeye olanak tanımalı ve “sana yapılmasını istediğin şeyi başkalarına yap” altın kuralını hatırlatmalıdır. Oto-kontrole imkan sağlamalıdır. Bireysel ilişkileri, temel değerleri ve liderliği geliştirmeyi desteklemelidir. Kısacası, adalet, karşılıklı saygı, sorumlu yönetim ve dürüstlük gibi dört temel değeri esas almalıdır.

Ahlâk kodları genellikle çıkar çatışmaları, gizlilik konuları, krediler, temel dürüstlük ve kanunlara itaat, ürün güvenliği ve kalite, işgücünün sağlık ve güvenliği, satış ve pazarlama uygulamalarında doğruluk, finansal raporlama, hesap çıkarma ve sözleşme yapma, güvenli ticaret, şirket içerisindeki gizli bilgileri kullanma, işletmeye ve yabancılara fırsatçı uygulamalarla gelir sağlama, başkaları hakkında bilgi elde etme ve kullanma, entellektüel mülkiyet ve uygun bilgi, uluslararası sorumluluklar, boykotlar, işletmenin hükümetle ilişkileri, rakiplerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkileri, topluluk ilişkileri, çevresel kalite, enerji koruma, anti-tröst uygulamalar, bağışlar, politik faaliyetler ve katkılar, eşit istihdam fırsatları,

(383) Lars G. Harrison, “Code of Business Ethics”, at <http://www.altika.com/leadership/archives/issues96/ethics.htm>.

(384) Simon Webley, “Values Inherent in The Interfaith Declaration of International Business Ethics”, *British North American Research Association*, 1998, s.1-3

misafir ağırlama, hediyeler, rüşvet, uyuşturucu ve alkol kullanımı, vergi kaçırma vs. konuları kapsar(385).

Bir kodun geliştirilmesinde rol oynayacak kişilerin, şirketin karşılaştığı ahlâki ikilemlere çözüm getirmede duyarlı olması gerekir. Bir kodun istenilen işlevlerini yerine getirebilmesi için iletişim oldukça önemlidir. Tepe yönetiminden en alt kademeye kadar herkesin şirketin kodunu periyodik olarak gözden geçirmesi gerekir. İşgörenlere duyuru yapılmalı ve onlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Bir kod, işletmenin politikalarında belirlenen disiplin önlemleri ve ahlâki eylemlere ilişkin olumlu ödüller vasıtasıyla uygulanmalıdır. Bir işletme sadece ahlâk kodunu şekillendirme ve adapte etme gibi bir hataya düşmemelidir, bir kod sürekli değiştirilmeli ve revize edilmelidir(386).

Bir ahlâk kodunun sağlayabileceği faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilir(387):

- 1.Endüstrinin ahlâki düzeyini yükseltir.
- 2.Kabul edilebilir hareket kodunun sınırlarını açıkça tanımlayarak yöneticilere yardımcı olur.
- 3.Yöneticilerin ahlâka aykırı istekleri reddetmesi konusunda onlara faydalı bir yol gösterici olur.
- 4.Yakalanamayacaklarını düşünerek kuralları ihlal etmeye meyilli olan insanlar için caydırıcı bir önleyici araç olur.
- 5.Şiddetli ve yıkıcı rekabet ortamında hileli uygulamalara yönelmeyi azaltır.
- 6.Yaptırımların uygulanmasını kolaylaştırır.

2.5.4.4.Ahlâk Komitesi

Organizasyonlar ortaya çıkan ahlâki ikilemlerle ilgilenmek için bir prosedür geliştirmeli ve onları belgelemelidir. Ahlâki ikilemlerin, bir organizasyon içerisindeki bir grup tarafından çözülmesi gerekli olabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, ahlâki düşüncenin işletmelerin bütün kademelerinde yaygınlaştırılması için ahlâk komiteleri teşkil edebilirler.

(385) David P. Baron, a.g.e., ss.610-611 ve Paul F. Hodapp, a.g.e., ss.11-13

(386) A.g.e., s.18

(387) Steven N.Brenner and Earl A. Molander, a.g.e., s.137

Günlük işletme faaliyetlerinde ahlâkın yerleşmesi, bir yönetim düzeyinde ahlâk komitesi olmaksızın etkisiz kalacaktır. Komite işletme içindeki ve dışarıdaki yöneticiler arasında denge kurmalıdır. Bu denge hayati derecede önemlidir. İşletmedeki karar verme süreci açısından yararlıdır. Komite içerisindeki denge önyargıyı engellemeli ve zayıflığın üstesinden gelmelidir. Ahlâk komitesinde üst yönetimin rolü önemlidir. Ahlâk komitesindeki elemanların kişilikleri, ahlâka olan ilgileri, iş becerileri ve işletmedeki pozisyonları dikkate alınmalıdır. Komitenin hacmi yönetilebilir olmalıdır. Komitenin üye sayısı 3 ile 7 arasında değişiklik gösterebilir(388). Bir işletme ahlâkı kurusallaştırmayı amaçlıyorsa komite gerekli yardımı sağlamalıdır. Komite esnek bir kadro sistemini benimsemelidir. İşletmenin ahlâki kodunu iletmesi, incelemesi ve uygulaması için komite üzerine düşen görevi yerine getirmelidir. Daha da önemlisi bir işletme yaptırım yetersizliği sebebiyle çalıştırılmayan bir komite yaratma tuzağından kaçınmalıdır. Komiteler, işletmenin çıkarları ile işletmenin iç ve dış çevresindeki grupların çıkarları arasında hassas dengenin sağlanmasına katkıda bulunmalıdır. Ayrıca organizasyonun her kademesinde belirlenen ahlâki standartlara uygun davranışları teşvik etmek için uygun eğitim programları ve uygulamalarını yürürlüğe koymalıdır. Hepsinden önemlisi, işletmedeki tüm bölümlerin faaliyetlerini ahlâki normlara uygunluk açısından denetlemelidir.

Ahlâk komitesi organizasyonda standart ve prosedürlerin yorumuyla ilgilenen nihai merci olarak işlev görmelidir. Bir tutarsızlık ortaya çıkarsa komite uyma davranışını iyileştirmeye ilgili tavsiyelerde bulunmalıdır. Komite ihtiyari sorumluluk pozisyonlarında ortaya çıkan ihlâllerle ilgili riskten kaçınmak için organizasyonun gereksinimleriyle işgörenlerin haklarını nasıl dengeleyeceğini tanımlamalıdır.

Ahlâk komitelerinin rol ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir(389):

- 1.Organizasyonun standartları ve prosedürlerinin tanımlarını gözden geçirmek ve onları geliştirmeye katkıda bulunmak.
- 2.Yetki alanı içerisinde standart ve prosedürlerle tümüyle uyumlu bir biçimde ahlâka itaat için sorumluluk üstlenmek.
- 3.İhtiyari sorumluluğu tayin etmede ve göçermede gerekli olan itinayı göstermek.

(388) Paul F. Hodapp, a.g.e., s.16

(389) Frank J. Navran, "The Ethics Committee: Role and Responsibilities", at <http://www.navran.com/Newsletter/96-07/07-96a.htm>., Atlanta 1998, ss.1-4

4.Organizasyonun standart ve prosedürlerini açıklamak, iletmek ve bu iletişimin etkinliğini sağlamak.

5.İşgörenin uyma davranışını, işgören bağlılığını sürekli gözlemek ve denetlemek.

6.Disiplinin tekdüze bir şekilde uygulandığı güvencesini kapsayan yürütmeyi teşvik etmek.

7.Organizasyonun deneyimleriyle öğrenmesini sağlamak için uygun ortamı yaratmak ve hataların tekrar etmemesi için gerekli önlemleri almak.

2.5.4.5.Ahlâki Eğitim

Organizasyonlar ahlâki sorunlar konusunda işgörenlerini duyarlı hale getirmek için eğitim ve geliştirme programlarına ahlâki eğitimi dahil etmektedir(390). Yöneticilerin ve çalışanların ahlâki açıdan duyarlı olmasını sağlamak için ahlâki eğitim ile ilgili önceliklerin tutarlı bir biçimde belirlenmesi gerekir. Ahlâki eğitim, yöneticilerin kendi felsefelerini tanımlaması ve doğru kararlar verebilmesi için gerekli bilgi ve becerileri sağlamaya yardımcı olmalıdır(391).

Ahlâki eğitimin amacı, insanları ahlâk üzerinde kendi kendine muhakeme yapabilecek duruma getirmek olmalıdır. Her insan kendi kararlarını kendi özgür düşüncesiyle verebilmelidir. “Gözlerimi kaparım vazifemi yaparım” düşüncesi, bu açıdan bakıldığında, ahlâka uygun değil, hatta ahlâka aykırıdır. Ödev bilinci toplum için gerekli, yerinde bir şey, ama bu ödevi kör bir itaatle yerine getirmek kötü; insan artık “Gözlerimi açar ödevimi öyle yaparım” diyebilmelidir. “Öyleyse eğitime düşen: insanları, kör bir itaate götürmeden, kendilerini seçecek bir duruma getirmeye çalışmak; içinde bulunduğu durumları olduğu gibi kabul eden insanlar değil, verileni olduğu gibi alan değil, bu verilene karşı tavır alabilen özgür düşünceli kimseler yetiştirmek, öyle ki sonunda kendi seçsin, gerekli olduğu ve gerekli bulunduğu yerde kendi isteği ile itaat etsin”(392).

(390) Claudia Rawlins, *Introduction to Management*, New York: A Division of Harper Perennial, Harper Collins Publishers Inc., 1993, ss.44-45

(391) J.L.Gupta and Mohamed Sulaiman, a.g.e. ss.1-7

(392) Bedia Akarsu, a.g.e., ss.18-19

Ahlâk eğitiminin amacı; ahlâki ikilemler ve çözümleriyle ilgili yasaların ve yönetmeliklerin uygulama yollarını göstermek ve bütün işgörenler için güvenli bir ahlâk standardı oluşturmaktır. Ahlâk eğitimi, işgücünün her düzeyi için gereklidir. ‘Eğitimin tasarımı nazik bir konudur, ayrı düzeylerdeki işgörenlerin gereksinimlerini, onların kıdemlerini ve işlerinin gerektirdiği özel sorumlulukları dikkate alacak biçimde yapmalıdır. Bilgi vermek tek başına uygun davranışın izleneceği güvencesini vermez. Gereksinim duyulan şey, bilginin ve ahlâki standartların çıkar gruplarının güvenini onurlandıran davranışlara dönüştürülmesidir. Eğitimin sahip olduğu bir başka kritik işlev, ahlâka uygun uygulamaları sürdürmek için yönetsel denetim sistemlerinin kurulmasını ve mevcut olanların düzeltilmesini desteklemektir’(393). Bir denetim sisteminin kurulması ya da gözden geçirilmesi, teknik ve yöntemlerle ilgili öğelerin ötesine geçebilen bir eğitimi gerekli kılar. Eğitim gereksinimleri yeni teknolojileri ya da hizmetleri karşılayacak şekilde saptanmalıdır.

Eğitim ve geliştirme bir ahlâki organizasyonu yaratmada çok fazla katkı sağlar. (1)En alt düzeydeki işgörenleri, yeni politikalar, kodlar, hareketler ve bunlarla ilişkili beklentilerden haberdar eder. (2)Onların yakın zamanlarda formüle edilen örgütsel ahlâk ve değerlerle ilgili olan düşünceleri anlamasına yardımcı olur. (3)Yeni yapıların, işgörenler tarafından anlaşılması için gerekli yeni ahlâk anlayışını destekler. İletişimde yeni becerilerin geliştirilmesi ve örgütsel yaşamda ahlâkın yerleştirilmesi için işgörenler ile yöneticiler arasında işbirlikçi ve katılımcı ilişkilere gereksinim vardır. Eğitim, bu ortamı sağlayacak kolay ve anlaşılabilir modeller benimsenmesini sağlar(394).

Çalışanlar, güven ve profesyonel dürüstlük ile davranışlarını onurlandırmak zorundadır. Bu anlayış örgütün bütün kademelerinde geçerli olmalıdır. Çalışanların yaptıkları ve yapabilecekleri ahlâk dışı uygulamalara yol açan nedenler, iyi düzenlenmiş bir eğitim programıyla önemli ölçüde azaltılabilir. Böyle bir program, onları ahlâki davranış için kabul edilmiş olan standartlara karşı duyarlı kılar; onlara önlenmesi gereken tuzaklarla ilgili olarak deneyimlerden elde edilen yararlı örnekler sağlar(395).

Sonuç olarak eğitim iş ahlâkının yerleşmesini ve amaçlanan değişimi başarmayı

(393) Sheldon S. Steinberg and David T. Austern, a.g.e., ss.160-162

(394) Barry Sugarman, a.g.e., ss.3-7

(395) Sheldon S. Steinberg and David T. Austern, a.g.e., ss.157-158

garanti etmez. Ahlâki eğitim, özellikle yönetimin tutumu, örgütsel yapı, politikalar ve prosedürler ve ödül sistemleriyle desteklenmelidir. Bu konuda yönetime önemli görev düşmektedir(396). Eğitim ahlâkın yerleştirilmesinde en popüler araçlardandır. Yalnızca biçimsel beklentileri iletmekle kalmaz. Aynı zamanda ahlâka aykırı davranışlar ortaya çıkarsa, gerekli olacak beceriler ve davranışsal tepkileri geliştirmek için işgörenlere yardımcı olur.

2.5.4.6.Ahlâki Denetim

Ahlâki denetim, organizasyonun ahlâki sorumluluğunu çok yüksek düzeyde harekete geçirme çabasına yönelik bir temel araçtır. Ahlâki denetim, bir açıklık faktörüdür. Organizasyon böylesi bir denetim sayesinde sonradan ortaya çıkabilecek sorunları saptamayı ve şuan için kendisinin neden olduğu zararları göz önüne alarak organizasyonda ahlâki duyarlılık düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır(397). Ahlâki denetim yeni bir disiplindir. Ahlâk denetimi; uyma denetimi, kültürel denetim ve sistem denetimi olmak üzere üçe ayrılır(398).

Birincisi, en az kapsamlı ahlâk denetimi türü olan uyma(compliance) denetimidir. Bu denetim, ahlâk programının kanun, düzenleme ve politikaların beyan ettiği standartları karşılama, örgütsel ve bireysel düzeydeki davranışın bu programın gereksinimlerini tatmin etme derecesini belirleme sürecidir.

İkincisi kültürel denetimler; işgörenlerin ve öteki çıkar gruplarının organizasyonun standartları ve davranışı hakkında ne düşündüklerini araştırır. Bu denetimler, bireyler, gruplar, birimler veya bir bütün olarak organizasyonların algılanan önceliklerini ve ahlâki etkinliğini değerlendirir. Kültürel denetim gün geçtikçe yönetim danışmanlarınca yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu denetimler, spesifik çıkar gruplarının, liderin etkinliği, karar verme ve değişim yönetimi gibi bir organizasyonun hedeflenen yanlarını nasıl gördüğüne ilişkin algılarını değerlendirir. Kültürel denetimler organizasyon içerisinde davranış örnekleri

(396) Gordon Pearson, *A.g.e.*, s.28

(397) S. Andrew Ostapski vd., *a.g.e.*, s.173

(398) Frank J. Navran, "Ethics Audits You Get What You Pay For", at <http://www.navran.com/Newsletter/96-04/04-96.htm>., Atlanta 1998, ss.1-4

gibi geniş alana yayılan sorunlar üzerinde durmakta ve söz konusu davranışın nedeninin nasıl belirlenebileceğine ilişkin en önemli sorunları ortaya çıkarır ve potansiyel sonuçları değiştirmeyi yönlendirmektedir. Kültüre dayalı ahlâki denetimlerin bu yüzden uzun dönemde arzulanan değişimi yaratması daha çok muhtemeldir.

Üçüncüsü ise sistem denetimidir. Sistem denetimi, organizasyonun ahlâki ilkeleri ve süreçlerini örgütsel sistem içerisinde bütünleştirme derecesidir. Sistem denetimi; ahlâki denetimin en yenisi olup daha ileriye gider. Sistem denetimi, organizasyonu bir sistem olarak görür ve sistem içerisindeki öğeler ile sistemin işlediği çevrenin kritik öğeleri arasındaki ahlâki sorunları inceler. Kültürel ve sistem denetimleri, bireysel ve örgütsel uyum konusundaki denetimin daha ötesine gitmektedirler. Herbir denetim tipi geliştikçe daha karmaşık hale gelmekte ve ilgili çıkar gruplarına daha ayrıntılı bir veri seti sunmaktadır. Herbiri farklı bir amaca hizmet etmektedir.

2.5.4.7. İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması(Whistleblowing)

İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması(Whistleblowing Sistemi); önemsiz olmayan, yasaya aykırı, şüpheli ve yanlış giden şeylerin düzeltilmesini tavsiye etmek için organizasyonun bir eski veya mevcut üyesi tarafından mevcut durumun organizasyonda kontrol altında alınmasıdır. Başka bir ifadeyle, “İşletmeyi Kamuoyuna Şikayet Etme Mekanizması(Whistleblowing System); organizasyonun veya kişilerin faaliyette bulunurken yasalara ve ahlâka aykırı veya gayrı meşru uygulamalarının organizasyonun eski veya mevcut üyeleri tarafından açığa çıkarılmasıdır”(399).

Whistleblowing, gerçek sonuçlara sahip ciddi bir eylemdir. Sık sık çatışan ahlâki, yasal, ekonomik, kişisel, ailevi ve kariyer talep ve tercihleri arasında verilen bir kararı ihtiva eder(400). İşletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizması(Whistleblowing System), içsel ya da dışsal olabilir. İçsel Whistleblowing yanlış uygulamalar hakkında ilgili organizasyon üyelerini bilgilendirmeyi kapsar. Dışsal Whistleblowing ise, bir örgütsel yanlışlıktan dolayı

(399) P. B. Jubb MA ACA, “On the Definition of Whistleblowing and Its Applicability to the Accountants’ Audit Function”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-jubb.htm>, ss.1-10

(400) Joseph W. Weiss, *Business Ethics: A Managerial, Stakeholders Approach*, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1994, s.209

endişelerini ifade etmek için organizasyon dışından işleyen bilgilendirmeyi kapsar. Whistleblowing’de organizasyon dışındaki otoritelere veya genel topluma bir organizasyon içerisinde yasal olmayan veya uygunsuz eylemlerin icra edildiğinin resmi olmayan bir şekilde ve gönüllü olarak raporlanması söz konusu olmaktadır(401).

Whistleblowing sistemi, ahlâki standartları korumak ve savurgan, zararlı ve yasal olmayan eylemlere engel olmak için organizasyonlardaki diğer kimselerin kötü eylemlerini teşhir eden bir sistemdir. Ahlâki olmayan uygulamaların ortaya çıkmasını engelleyen bazı önemli faktörler mevcuttur. Bunlar(402);

1.Katı bir emir-komuta zinciri: Katı bir emir-komuta zinciri üst düzeydeki bir yöneticinin ahlâki olmayan davranışlarını raporlamayı güçleştirir. Hatta yanlış anlaşılabilir riskinin var olması durumunda bunu yapmak daha da güç olur. Aynı zamanda emir komuta zincirindeki yöneticilerden bazıları astlarının kötü eylemlerinin açığa çıkarılmasıyla ilgili önlemleri almayı reddedebilir. Bu durum karmaşık ilişkilerden dolayı birçok diğer sorunu da beraber getirebilir.

2.Görev-grup bağlılığı: Grup normları, üyelerin davranışları üzerinde çok güçlü etkilere sahiptir. Hatta çoğu kez grup normları bir üyenin kişisel ahlâk standartlarını ihlâl eden davranışlarını destekleyebilir. Grup normlarını ihlâl etmek, sosyal ilişkiyi kesme ve hatta grup üyeliği imtiyazlarını kaybetmeyle sonuçlanabilir. Bu nedenle işgörenler Whistleblowing sistemini harekete geçirmeye çabalamak yerine grup üyeleriyle beraber hareket etme eğiliminde olabilirler.

3.Belirsiz öncelikler: Bir organizasyonun içsel politikalarına göre “doğru” veya “yanlış”ın ne olduğu her zaman açık değildir. Biçimsel politika raporları kabul edilebilir uygulamalarla tutarsızlık gösterebilir ve talimatlar “işin yapılması” ile ilgili standartlarla farklılık gösteriyorsa bu durumda işletme önemli zorluklarla karşılaşabilir. Bu tür belirsizlikler bir davranışın ahlâki olup olmadığını saptamayı güçleştirir. Onu açığa çıkarmayı engeller.

(401) P. B. Jubb MA ACA, a.g.e., ss.3-10

(402) John R. Schermerhorn, a.g.e., s.610

2.5.4.8.Ahlâk Görevlileri(Memurları)

Organizasyonlarda üst yönetim ahlâk programını tümüyle desteklemelidir. Bir ahlâk görevlisi atamak ve yetiştirmek zorundadır. Bu rol özellikle çok büyük ve gelişmiş organizasyonlarda çok yaygındır. Bu ahlâk görevlisi işyerindeki ahlâki sorunlarda, özellikle ahlâki ikilemleri çözmeye önemli rol oynamaktadır. Bu görevli ahlâki sorun ve ahlâki ikilemleri çözmek için gerekli eğitimi görmüş olmalıdır. “Ahlâk görevlisi, organizasyonun faaliyetleriyle ilişkili ahlâki sorunlar üzerinde çalışmak için biçimsel olarak sorumlulukları olan bir kişidir. Ahlâki destekleyici oldukça yeni yapılardan biri olan ahlâk görevlileri 1986 yılından bu yana Amerika Birleşik Devletleri’ndeki uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde yaygın olarak görülmektedir. Ahlâk görevlileri, genelde işletmede 10 yıl veya daha fazla deneyimi olan kişiler arasından seçilmektedir. Onlar çoğunlukla hiyerarşide en üst kademede yer almaktadır. En üst yöneticiye ve yönetim kuruluna doğrudan rapor verebilmektedirler. Ahlak görevlileri kodların ihlali durumunda önlem alabilmekte ve bu konuda tavsiye sunabilmektedir. Hareket kodlarını gözden geçirmekte, güncelleştirmekte ve onları zenginleştirmektedir. Aynı zamanda ahlâk görevlileri çoğu kez ahlâk kodu geliştirme ve ahlâki eğitim konusunda bir sorumluluğa sahiptirler”(403).

Ahlâki sorunların etkin yönetimi, organizasyon yöneticilerinin ve işgörenlerin günlük iş yaşamlarındaki ahlâki sorunlarla nasıl ilgileneceğini bilmelerini gerektirir. Örgütsel üyeler öncelikle ahlâki olmayan uygulamaların ortaya çıkışına temel teşkil eden nedenleri kavramalıdır. Bir ahlâk görevlisi bu konuda yöneticiler ve işgörelere yol göstermelidir(404).

2.5.4.9.Ombudsman

Günümüzde çok sayıda organizasyon bir ombudsmana sahiptir. Ombudsmanların rolleri organizasyondaki ahlâk görevlilerinden önemli ölçüde farklılık gösterir. Esas olarak ombudsmanlar organizasyon içerisindeki sorunların ve çatışmaların etkin bir biçimde çözümünü sağlamaya çalışan tarafsız kişilerdir. Ombudsman doğru süreçlerin ve yönetimin

(403) Thomas Brytting, “Moral Support Structure in Private Industry : The Swedish Case”, *Journal of Business Ethics* 16 (1997 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands), 1997, ss.63-97.

(404) Ronald R. Sims, a.g.e., s.1-4

gelişmesini destekler, ancak herhangi bir bireyin savunusu veya organizasyonun temsilcisi olarak rol üstlenmemektedir. Ombudsman; güvenilirlik, objektiflik ve tarafsızlığı önemle vurgulayan, “Uygulama Standartları”nı tam olarak tasarlayan bir kurumdur(405). Ombudsman, yönetim ahlâkının son zamanlardaki önemli bir organıdır. Bu organ organizasyon içerisinde bir dizisi önemli rol üstlenmektedir. Bazı roller oldukça gelenekseldir. Kamu alanında(ombudmanın ilk olarak görüldüğü alan) kamu görevlileri ve kuruluşlarına ilişkin yolsuzluk ve yanlışlarla ilgili iddiaları inceleyen ve onları ortaya çıkaran bir organdır. Şikayeti duyduktan sonra doğru olup olmadığını veya incelemeye değer olup olmadığını araştırmak ve mevcut sistemleri kullanarak uygun bir çare bulunup bulunmayacağını takip etmek ombudsmanın görevidir. Ombudsmanlar, eleştirilerle vatandaşın şikayetlerini ayırt edebilmeli ve böylelikle insanların misilleme korkusundan uzak ve özgür bir şekilde şikayetlerini iletebilmelerini desteklemeli ve teşvik etmelidir(406).

Günümüzde bazı ombudsmanlar geleneksel rollerinden çok değişik roller üstlenmektedirler. Ombudsman işyerinde ahlâki değerleri kurumsallaştırmak için politikalar ve prosedürlerin geliştirilmesini koordine etmekten sorumludur. Bu pozisyon genellikle politikalar ve prosedürleri yorumlayarak doğrudan doğruya ahlâki ikilemleri çözmekten sorumludur. İnsanlar kuralların yorumlanmasını kendilerinden beklemektedirler. Onlar organizasyonlardaki davranış kodlarının genelde yazarları oldukları için doğrunun, iyinin, dürüstlüğün, kabul edilebilir ve kabul edilemez şeylerin ne olduklarını tanımlamaktan sorumludurlar. Bir eylem veya karar, politika, emsal veya hareket koduyla belirlenemediğinde veya topluluk standartları ışığında açıkça değerlendirilemediğinde ombudsman bir yargı talep edebilir. “Ombudsmanlar, bir şikayeti duyma, onun incelemeye değer olup olmadığını tetkik etmede hem savcı hem de yargıç rolü oynayabilir. Onlar ahlâki ihlâllere ilişkin müeyyideleri kabul ettirmek için yetki geçerebilirler. Ayrıca onlar danışmanlık rolü üstlenmektedirler. Kendi alanlarında yeterli bilgiye sahip uzmanlar olduklarından dolayı yönlendirme ve rehberlik konusunda, ahlâki ikilemleri çözmeye bireylere yardımcı olurlar”(407).

(405) Thomas W. Dunfee and Patricia Werhane, “Report on Business Ethics in North America”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, s.189-195

(406) Frank J.Navran, “The Role of The Ombudsman” at <http://www.navran.com/Newsletter/92-01/01-92b.htm>., Atlanta 1998, ss.1-2

(407) A.g.e., s.2

Ombudsmanın faaliyetlerini kolaylaştırmak için şikayet ve raporları incelemek ve intikal ettirmek, işgörenlere tavsiye sunmak ve güvence vermek, direkt telefon hattı kurmak ve üst yönetimin ahlâk politikası konusundaki desteğini almak büyük önem taşır(408).

2.5.4.10.Ahlâk Odaklı Ödül Sistemleri

Bütün örgütsel sistemler arasında ödüller en güçlü olanıdır. Ödüller, örgütün belirli değerleriyle tutarlı olan, değerlerin ne olduğuyla ilgili güçlü birer hatırlatıcıdır. Bu konudaki endişe birçok organizasyonun ahlâk programında çok sık karşılaşılan bir durumdur. Çatışan iki inanç vardır: Birincisi, doğru olan şeyi yapmak için insanları ödüllendirmek zorunda olmamız gerektiği ile ilgili duygusal tartışmadır. İkincisi ise, rutin olarak doğru olan şeyi yapmanın etkin yolları olmadığına ilişkin yargıdır. Dolayısıyla çok açık beklentilerin dışında ahlâki davranışı saptamak ve ödüllendirmek imkansızdır(409).

Ödül sistemleri, hem değerleri belirleme hem de teşvikler sayesinde işgören davranışını şekillendirme ile ilgili çeşitli güçlü yöntemler sunar. Performans değerlendirme ilkeleri bir temel bileşen olarak ahlâki performansı kapsamalıdır. Yüksek düzeyde açık ödüller sadece ücretler için geçerli olmamalıdır. Aynı şekilde yüksek düzeyde atamalar ve terfilerde de geçerli olmalıdır. Adayların bağlılıkları ve ahlâki davranışları dikkat çekici bir biçimde ödüllendirilmelidir. Böylesi kararların çok azı, yeni rivayetler yaratabilir. Hem olumlu ödüller hem de olumsuz yaptırımlar aynı ölçüde önemlidir(410).

2.5.4.11.Açık Bilgi Sistemleri

Birçok nedenden dolayı ahlâki organizasyonlar gereklidir. Birincisi, demokrasinin açık bilgilere gereksinim duymasının aynı nedene dayanmasıdır. Oysa tiranlık buna tolerans göstermez. İşgörenler ile işverenler arasındaki güç farklılıkları çok büyüktür. Bu yüzden, çalışma ilişkilerininin ahlâki esaslara dayanması, açık bilgiyi gerektirir. İkincisi ise, bir ahlâki organizasyon, herkesin amaçlarını başarması için en iyi yolları bulmak ve bunları uygun bir

(408) Barry Sugarman, a.g.e., ss.6-7

(409) Frank J.Navran, "Getting The Word Out Communicating Ethical Commitment", at <http://www.navran.com/Newsletter/96-04/04-96c.htm>. Atlanta 1998, ss.1-3

(410) Barry Sugarman, a.g.e., ss.1-7

şekilde seçmek veya şekillendirmek için çalışanların zekalarıyla katkıda bulunabilecekleri bir öğrenen organizasyonu ifade eder. Bu tür katkıların kalitesi, yeterli bilgi ve verimli bir şekilde çeşitli insanların katkılarından faydalanmak için gerekli öteki koşullara bağlıdır. Eylemin sonuçları(ahlâkın en önemli parçası) değerlemeye tabi tutulmalı ve kontrol edilmelidir. En önemlisi mevcut karar durumlarının kapsamı çeşitli bilgi türlerinden yararlanılarak düşünülmelidir. “Karar vericiye biçimsel olarak arz edilen bilgi yeterli olamaz. Hiçbir gizli suçu olmayan dürüst yöneticiler açık bilgi sistemleri sayesinde düşüncelerini ortaya koyabilir. Üyelerinin saygılı davranmasını isteyen bir organizasyon açıklığın saygının bir parçası olduğunu kabul etmeli ve onlara açık bilgi vermelidir”(411).

Hızlı bir dönüşüm süreci içinde çalkalanan toplumlarda mevcut değerler ve ahlâki sistem bir belirsizlik içindedir. Hızlı teknolojik gelişme ve değişme ahlâki olmayan davranışların türünü değiştirmiştir. Bilgisayar bilgi sistemleri yöneticiler açısından ahlâk ve güvenlik ile ilgili pekçok sorun ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlar; bilgi hakları ve yükümlülükler, mülkiyet hakları, sorumluluk ve kontrol, sistem ve yaşam kalitesi gibi beş boyut üzerinde yoğunlaşmaktadır(412). Bu nedenle yöneticiler organizasyonlarıyla ilgili riskler ve potansiyel kayıpları tayin etmelidirler. Bilgi sistemleri bu risklere karşı uygun kontroller ve gerekli önlemleri almalıdır(413). Sosyal sorunların çözümünde bilgi teknolojisinin kullanılması, ancak insanın teknolojiyi yönetmesine bağlıdır(414). Rekabet ortamında uygun bilginin çalışanlara aktarılması ve çalışanların güveninin kazanılması dolaylı dezavantajları avantajlara dönüştürecektir. Müşterilerin ürünlerimizden kuşku duymaması ve personelimizin işletmeyi sahiplenmesi açıklığı, dürüstlüğü ve güveni aşıl原因an bilgi sistemleriyle mümkün olabilir. Hatta Hewlett Packard bu politikayı daha ileriye götürmektedir. Kendi ürünlerinin kalitesini önemle vurgulamakta ve rakiplerini ve onların ürünlerini kötülemekten kaçınmaktadır. Onlar doğruyu, bütünü ve gerçekleri ifade etmeyi temel prensip kabul etmektedirler(415).

(411) A.g.e., ss.4-7

(412) Keneth C. Laudon and Jane Price Laudon, **Management Information Systems: Organization and Technology**, New York: Macmillan Publishing Company, 1994, s.704

(413) Robert Schulties and Mary Sumner, **Management Information Systems: The Manager's View**, Chicago: Third Edition, Richard D. Irwin Inc., 1995, s.771

(414) James A. O'Brien, **Management Information Systems: A Managerial User Perspective**, International Students Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1993, s.546

(415) David P. Baron, a.g.e., s.615

2.5.4.12.Hükümet Düzenlemeleri

Hükümetler ve yöneticiler değişen çevreye tepkide bulunurken hem son derece etkin hem de ahlâka uygun bir biçimde davranmalıdırlar(416). Ahlâk sistemleri, modern demokrasilerin yönetim fonksiyonlarında anahtar rolü oynar. Hükümetler esnekliği ortadan kaldırmaksızın dürüstlüğü sağlayacak olan temel programlar üzerinde odaklanmalıdırlar(417). Özellikle hükümetin çıkardığı kanunlar, uygulamaya ilişkin belli bir alandaki asgari ahlâki standartları tanımladığından dolayı bir kolaylaştırıcı faktördür. Hükümet düzenlemeleri ise, neyin kabul edilebilir veya neyin kabul edilemez olduğu konusunda yol göstererek sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Haksız rekabet, fiyat ayırımı yapma ve güvenilir olmayan ürünler gibi çeşitli sorunlara ilişkin kararlar konusunda yöneticilere yol göstermektedirler. Gerçekte bu düzenlemeler iş dünyası tarafından desteklendiği sürece etkin bir şekilde uygulanabilir. Hükümet düzenlemeleri, işletmenin başka çıkarlarına da hizmet edebilir. Etkin bir ahlâk kodunun olmaması durumunda, endüstri çapında bir hükümet düzenlemesi, bireysel olarak işletmenin rekabetçi bir dezavantaja maruz kalmaksızın bir toplumsal bakış açısıyla arzulanan önlemi almasını sağlayacaktır. İşletme faaliyetlerinde ahlâki olarak uygun olmayan davranışların artması ve bunların incelenmesi gereksinimi nedeniyle kontrol mekanizması olarak toplum da hükümet düzenlemeleri talep edebilir”(418).

Hükümet düzenlemelerinin bazı dezavantajları da vardır. Birincisi, hükümet düzenlemelerinin şirket yetkililerinin prestij ve gücünü azaltacağı, işverenler ve hissedarların yasal çıkarlarını ihlâl edeceği yargısı ve endişesi mevcuttur. İkincisi, hükümet yetkililerinin teşvikler ve etkinliğe karışacağı ve böylece kârı azaltacağı kaygısı hakimdir. Üçüncüsü, hükümet yetkililerinin işten bir şey anlamamaları nedeniyle mantıksız ve kullanışsız düzenlemeler yapacakları endişesi söz konusudur(419). Dördüncüsü ve hepsinden önemlisi, hükümet yetkililerinin, başkalarının ahlâkı üzerinde yorum yapma ve fikir beyan etme pozisyonun da olmadıkları yargısı hakimdir

(416) Katryn G. Denhardt, “Responding to Ethical Challenges: Opportunities and Solutions”, *Symposium on Ethics in the Public Sector Challenges an Opportunities for OECD Countries*, 20 November 1997, at <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/symposium/denhert.htm>.

(417) Stuart Gilman, Ph.D., “Realignment and Public Sector Ethics: The Neglected management Problem in the New Public Administration”, *Symposium on Ethics in the Public Sector: Challenges and Opportunities for OECD Countries*, 20 November 1997 at <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/Syposium/gilman.htm>.

(418) Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, a.g.e., ss.129-131

(419) A.g.e., s.131

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI, KAPSAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE SOSYAL SORUMLULUĞUN YÖNETİMİ

3.1.Sosyal Sorumluluk Kavramı

Son yarım yüzyılda işletme bu gezegendeki en güçlü kurum haline gelmiştir(420). Sağlıklı, demokratik bir toplumda etkili olan bu kurum tüme karşı hem sorumluluk üstlenmekte hemde hesap vermekle yükümlü olmaktadır(421). 1960'lı yılların başından beri sosyal sorumluluk kavramı radikal bir şekilde değişime uğramıştır(422). Bugün işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirmesinin ötesinde topluma karşı önemli bir yükümlülüğe sahip olması düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır.

Sosyal sorumluluk; herhangi bir işletmenin, toplu yaşamda faaliyetlerinden dolayı çevresinde yarattığı olumlu veya olumsuz etkileri bilinçli bir şekilde değerlendirip, olumsuz etkilere karşı önlem alması olarak tanımlanabilir(423).

Achenbaum'a göre, sosyal sorumluluk; işletmelerin üretimden tüketime kadar olan bütün aşamalardaki faaliyetleri esnasında topluma zararlı faaliyetler açısından işletmeyi sınırlayan, toplumun refahına katkıda bulunmaya zorlayan ve bunu öngören politikalar, prosedürler ve eylemleri benimsemesi olarak tanımlanabilir(424). Başka bir ifadeyle, sosyal sorumluluk; işletmenin kendi çıkarlarının yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren eylemleri aramaya yönelik bir örgüt yükümlülüğüdür(425).

(420) David Korten, "Limits to Social Responsibility of Business", *The people Centered Development Forum (PCD)*, June 1 1996, at <http://iisd1.iisd.ca/pcdf/1996/19korten.htm>.

(421) David Korten, "The Responsibility of Business to the Whole", *The people Centered Development Forum (PCD)*, May 20 1997, at <http://iisd1.iisd.ca/pcdf/1997/responsibility.htm>.

(422) Peter F. Drucker, *Management*, Oxford: Butter-Ford-Heinemann Ltd., 1994, s.259

(423) Esin Ahmet, *a.g.e.*, ss.11-29

(424) W. Andrew Achenbaum, *Social Security*, London:Cambridge University Press, 1986, ss.15-50 ve Louis E. Boone and David L. Kurtiz, *Management*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1992, s.73

(425) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, *a.g.e.*, s.103

Bowen ise, sosyal sorumluluğu; işletmelerin hem kendi amaçlarına hem de toplumsal değerler ve beklentilere uygun politikalar belirleme ve uygulama, karar verme ve faaliyetleri yerine getirmeyle toplumun yaşamını iyileştirmeye ilişkin yükümlülüklerinin bütünü” şeklinde tanımlamaktadır(426).

Sosyal sorumluluk; İşletmelerin toplumun değer yargılarına ve normlarına uygun bir şekilde hareket ederek, her şeyden önce karşılığında doğrudan bir fayda beklemeksizin gönüllü olarak faaliyette bulunmasıdır(427). Yani, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin ilgili çıkar gruplarının menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde yönetilmesi temel amaçtır(428).

Son olarak “sosyal sorumluluk, bir işletmenin iş ahlâkını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirmesi ve ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetler, katkılar ve yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.”

Sosyal sorumluluk; ahlâki esaslar ve kamu çıkarlarını dikkate alan sınırlar içerisinde işletme faaliyetlerini yürütmek, toplumsal öncelikler ve beklentileri karşılayacak ölçüde olumlu tepkide bulunmak ve gerekli önlemi almaya yönelik isteklilik göstermek, bir bütün olarak en geniş toplumun çıkarlarına karşı hissedarların çıkarlarını dengelemek ve toplumda bir “iyi vatandaş” olmak için sosyal yönden sorumlu bir stratejinin saygınlığını ortaya koyar(429).

(426) Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of The Businessman*, New York: Harper&Brothers Publishers, 1953, s.6

(427) Güngör Turan, “Türk Endüstri İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları Üzerine Bir Araştırma”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.273-283

(428) Richard N. Farmer and W. Dickerson Hogue, *Corporate Social Responsibility*, Second Edition, Massachusetts: Lexington Books, D. C. Heath and Company/Lexington, 1985, s.4

(429) Richard E. Wokutch and Jon M. Shepard, “Corporate Social Responsibility, Morality, and The Maturing the Japanese Economy”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo, 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-wokut.htm>

3.2.Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Sınırları

İşletme bir sosyal girişimdir. Onun yükümlülükleri ve sınırları toplum tarafından belirlenmektedir. Bu sınırlar sık sık hem ahlâki olarak hem de kanunlarla yazılı olarak belirlenmektedir(430). Sosyal sorumluluğun anlamı ve özellikle kapsamı, toplumdan topluma, işletmeden işletmeye, kişiden kişiye değişebilir. Yine, zaman içinde sosyal sorumluluklar değişiklik gösterir(431). Aslında, bu bir değer sistemi ve dolayısıyla bir kültürel yapı meselesidir. Bir şahıs, bir yönetici, bir bölge ve bir toplum için sosyal sorumluluk alanına giren bir ödev, başka yer ve şartlar altında bu alanın dışında kalabilir. Bu sosyal sorumlulukların uygulanması bakımından güçlükler doğurur(432). Toplumu meydana getiren insanların iç-içe yaşadıkları işletmelerden bekledikleri her türlü sosyal gereksinim sosyal sorumluluğunun kapsamına girmektedir. Başka bir ifadeyle işletme faaliyet gösterdiği toplumdaki bütün çıkar gruplarıyla ilişkilerinde kendisinden beklenen zorunlu yükümlülükler ve sorumlulukları kapsar. Buna ilâveten, işletmenin faaliyet gösterdiği sırada sebep olduğu bütün sosyal sorunlarla ilgili gönüllü ve zorunlu beklentiler ve sorumlulukları da ihtiva eder.

Sosyal bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden dolayı işletmelerden pekçok alanda sosyal taleplerin olması son derece doğaldır. Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluğu işletmenin var oluşuyla birlikte doğar. Sosyal talepler işletme için sosyal sorumluluğun kapsamını belirlemeye imkan verdiği gibi, ondan ne tür beklentilerin olduğunu da ortaya koyar. Sosyal sorumluluğun kapsamı, ekonomik, yasal, sosyal, ahlâki, kültürel, siyasal, teknolojik vb. boyutlarla sınırlandırılabilir.

İşletmelerin hükümet düzenlemeleriyle bir şeyi yapmaya zorlanmaktan ziyade toplumsal refahı sürdürmek ve iyileştirmek için gönüllü olarak hareket etmesi arzulanmaktadır. İşletmelerin sosyal yönden sorumlu bir tarzda hareket edip etmediğini belirleyecek kesin standartlar yoktur. Bazı durumlarda bir işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri aynı endüstrideki diğer firmalarla kıyaslanabilir. Ancak bu her zaman iyi bir ölçü

(430) Richard T. DeGeorge, *a.g.e.*, s.10

(431) Joseph R. Desjardings and John J. McCall, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont: Wadworth Inc., 1990, ss.99-100

(432) Kemal Tosun, *a.g.e.*, s.78

olamaz. Dolayısıyla sosyal sorumluluğun sınırlarını ve kriterlerini kesin olarak belirlemek güçtür. Ancak genellikle işletmeler açısından sosyal sorumluluğun kapsam ve sınırlarını belirlemede kullanılan kriterler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir(433):

1.Bütün işletmeler veya herbir işletme için bir tek evrensel formül yoktur. Yasal ve düzenleyici gereksinimlerin ötesindeki alanda en azından herbir işletme, ne yapacağına veya ne yapamayacağına karar vermelidir. Herbir işletme eyleme geçmeden önce sosyal sorumluluklarının ne olduğu konusunda dikkatli bir şekilde düşünmelidir.

2.İşletme daha çok güçlü bir kâr güdüsüne sahip bir ekonomik kurum olarak düşünülmemelidir. İşletme, finansal teşvikler olmaksızın toplumun ekonomik olmayan hedeflerini karşılamaya alışkın değildir. Bir işletme uzun vadede kâr elde etmezse, topluma karşı herhangi bir sorumluluğunu gerçekleştirmesinin imkanı yoktur. İşletme temel maliyetleri karşılayamazsa topluma katkıda bulunabilecek bir şeyi yoktur.

3.İşletme uzun vadeli görüş beklentisi içinde olmalı ve geçici olarak net kârı azaltabilen sosyal yönden sorumlu olduğu eylemleri uzun vadeli işletme çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde ifa etmelidir. Açıkçası işletmenin uzun vadeli çıkarları, kirlilik, sivil itaatsizlik, suç vs. gibi türden sorunları düzeltmede yarar.

4.Bir işletme sosyal gücüyle orantılı olarak sosyal sorumluluklara sahiptir. Davis bu ilişkiyi “Sosyal Sorumluluğun Demir Kanunu” olarak ifade eder. Güç ve sorumluluğun el ele gitmesi uygarlığın kendisi kadar eskiye gider. Sorumluluk olmaksızın gücün mevcudiyeti meşru olamaz.

5.Sosyal sorumluluk işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir. İşletmeler hacim, ürünler, rekabetçi stratejiler, üretim süreçleri, pazarlama yöntemleri ve yöneticilerin değerleri ve düşünceleriyle ilişkili olarak farklılık göstermektedir. Örneğin; büyük bir kimyasal üretici, küçük bir sigorta şirketine göre toplum üzerinde daha fazla ve birçok farklı etkiye sahiptir. Dolayısıyla sosyal sorumlulukları da hem farklı hem de potansiyel olarak

(433) George A. Steiner and John F. Steiner, **Business, Government and Society: A Managerial Perspective**Text and Cases, International Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1994, s.130

daha fazladır. Sosyal sorumluluğun sınırları aynı zamanda ulusal sorunlara göre de değişiklik gösterir. Bangladeş, Arjantin veya İsviçre şirketleri açısından sorumluluklar çok fazla değişkenlik gösterir.

6. Bireysel olarak bir işletme sadece en iyi şekilde yönetebileceği sosyal sorumlulukları seçmelidir. Geleneksel olarak işletme, görevin, bir minimum düzeyde katılımın sağlanması halinde daha iyi başarılacağı inancını taşır. Deneyimleriyle baskın sorunları ele almalıdır.

Sosyal sorumluluk projelerinin veya programlarının maliyetli olması dolayısıyla yöneticilerin her koşul ve zamanda toplumsal amaçları gerçekleştirmek için tasarlanan faaliyetlerle ilgilenmeleri mümkün değildir. Sosyal sorumluluğu kurumsallaştırmaya ve kavramaya yönelik işletmelerdeki projelerin uygunluğunu değerlemede ve sınırlarını belirlemede, yerel bilgi, sorumluluk, çıkar grupları arasında paylaşılmış konsensus ve finansal performans ölçütleri özellikle dikkate alınmalıdır(434). Sosyal sorumluluğun sınırlarının belirlenmesinde örgütün performansı, beceri eksikliği, yetki ve sorumlulukların sınırları da önemli rol oynar(435). Öte yandan bir başka yazar, işletmenin sosyal sorumluluğunun üç temel ilkeye göre belirlenebileceğini ileri sürmektedir. Bunlar(436);

1. *Meşruiyet ilkesi*: İşletmenin kurumsal düzeydeki fonksiyonları ve gösterdiği faaliyetler itibarıyla topluma karşı sorumlulukları olduğu düşüncesini esas alır. Bu ilke toplum ile işletme arasındaki kurumsal ilişki ile ilgilidir ve işletmenin beklediği şeyleri spesifik hale getirir.

2. *Kamu sorumluluğu ilkesi*: “Bir işletme örgütsel düzeydeki fonksiyonları itibarıyla toplumdaki birincil ve ikincil ilgi alanlarıyla ilişkili olarak sorumludur.” Bu yüzden, bir işletmenin sorumlulukları, faaliyetleri ve çıkarlarıyla ilişkili doğrudan sorunlarla sınırlı olmaktadır.

3. *Yönetsel takdir edebilme hakkı(discretion) ilkesi*: Bu ilke, bireysel düzeydeki fonksiyonlar ve ahlâki aktörler olarak yöneticilerle ilgilidir. Sosyal olarak sorumlu sonuçları

(434) Moses L. Pava, “Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility” *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, ss.137-147

(435) Peter F. Drucker, a.g.e., ss.279-280

(436) Diana C. Robertson and Nigel Nicholson, “Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. Firms”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996, ss.195-106

başarmak için tasarlanan faaliyetlerin seçiminde yöneticilerin sorumluluklarını tanımlamaktadır.

3.3.Sosyal Sorumluluğun Amacı ve Önemi

Toplumun bir üyesi olması nedeniyle işletme ister bireysel isterse kurumsal olsun toplumun her üyesi gibi sosyal açıdan sorumludur(437). Son otuz yılda işletmeler ve kamu kuruluşlarının hesap verme sorumluluğundan yoksun olmaları giderek artan ölçüde bir endişeye yol açmıştır. Sosyal sorumluluk kavramı, modern işletme yönetiminin en genel özelliği haline gelmiştir(438). İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarının her biri farklı bir anlam taşımasına rağmen birbirlerinin yerine sık sık kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk düşüncesi değişen sosyal değerlere tepki olarak 1960'larda baskın hale gelmiştir. Bu tarihten itibaren sosyal sorumluluk bir temel konu olarak ortaya çıkmıştır. Farklı endüstriler ve işletmeler farklı biçimler almasına rağmen bu temel değişim hepsi için söz konusu olmaktadır. 1970'li yılların başlarına doğru sosyal huzursuzlukların artması, yönetime katılımın önem kazanması, artan ölçüde sosyal sorunlara dönük kanunlar ve düzenlemelerin hazırlanması, toplumsal baskılar ve hükümetlerin çabaları işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını düşünmeye zorlamıştır.

Sosyal sorumluluğun giderek artan ölçüde önem kazanmasının nedenleri; profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, işletmelerin çok ortaklı duruma dönüşmesi, çevre kirliliğini önleme, işletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu, uzmanların yönetime gelmesi, işçi sendikalarının gelişmesi, kıt doğal kaynakların etkin kullanımı, verimliliği arttırmak için personelin motive edilmesi, toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve hizmeti üretme ve dünyada yaşanan hızlı demokratikleşme süreci olarak ifade edilebilir(439).

Bugün ekonomi gittikçe sosyalleşmekte, iş hayatının sorumlulukları artmaktadır. Serbest girişimin olduğu gelişmiş ülkelerde dahi var olan bu eğilim, gelişme çabaları içinde

(437) Robert C. Solomon and Kristine R. Hanson, *Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics*, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1990, s.238

(438) Gill Seygang, "Examining Local Currency Systems: A Social Audit Approach" *International Journal of Community Currency Research*, Volume 1, 1997, ss.1-10

(439) Ahmet Diken, "İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi", *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B.Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.469-480

bulunan ülkeler için çok değerli bir örnek oluşturur. “Geleneksel akıl yanlıştır. İşletmeler finansal pazarların değerlerinin ötesinde gerçek sorumluluklarını kabul etmeye yönelik gereksinimlerinin farkına varmaya başlamışlar. Onlar, topluma karşı işleriyle ilgili ödev ve sorumluluklarını kapsayan toplumsal tartışmaları dikkate almaya ve bir çoğu daha iyi bir şirket vatandaşı olma isteğinin çok ötesinde politikalar, programlar ve uygulamaları benimsemeye başlamışlar”(440). Toplumun beklentilerindeki değişime tepki vermek için öncelikle işletmeler sosyal sorumluluk eğilimlerini köklü bir şekilde değiştirmişlerdir. Sosyal olarak sorumlu bir işletme hissedarların yanısıra işgörenler, müşteriler, yerel topluluk vs. tüm birey ve gruplar üzerinde eylemlerinin etkilerini önceden tahmin etmeyi, kendi ekonomik çıkarları kadar onların çıkarlarını ve kaygılarını da önemsemelidir. Çünkü başarılı bir işletme bir ekonomik duyunun yanısıra bir ahlâki duyuya da sahip olmalıdır(441). Gerçekte, işletmeler bir toplumda faaliyette bulunmak ve yaşamak amacıyla kuruldukları gün sorumluluklarını da kabul etmiş olurlar. Bu nedenle, toplumsal hedeflere yönelmek ve toplumun değer ölçülerine uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmek zorunluluğu duymaktadırlar(442).

İşletmeler çevresindeki sistemin bir parçası olduklarından dolayı yaşamlarını sürdürebilmeleri, ancak bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkün olacaktır. Çevresini görebilen, yaşadığı ve bağımlı olduğu doğal ve kültürel çevresiyle bütünleşebilen, dünyayı ve insanları daha iyi anlayabilen, gözlemleyebilen, daha yapıcı ilişki ve sorumlulukla hareket eden bir anlayışla faaliyette bulunmalıdırlar. Aksi takdirde, uzun vadede işletmelerin en önemli amacı olan sürekliliği engelleyebilir. İşletmeler değişikliklere uyum sağlamada sosyal sorumluluğu bir araç olarak kullanmalıdırlar. Oldukça dinamik ve değişken bir hedef olan sosyal sorumluluk anlayışındaki değişim niteliği itibariyle ilgi çekicidir. 20.yüzyılın başlarına kadar işletmeler ekonomik faaliyetleri sonucunda sosyal ve çevresel sorunlara yol açtığına ne çevresinden ne de yasalardan bu durumu önleyici tepkiler ve yaptırımlarla karşılaşmıyorlardı. Oysa günümüzde gelişmiş ülkelerde işletmelerin çevreyi tahrip eden ve sosyal sorunlara yol açan faaliyetlerine karşı önlem almaları yasalarla zorunlu kılınmış ve ayrıca toplumsal tepkiler de eyleme varan boyutlar kazanmıştır. O halde,

(440) Robert Walker and Susan Flanagan, “Ethical Imperative”, at <http://www.webnet/~sio/TSE300.htm>,

(441) Tammie S. Pinkston and Archie B. Carroll, “A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?”, *Journal of Business Ethics*, Volume 15, 1995, ss.199-206

(442) Birol Tenekecioğlu, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, Eskişehir: *Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı No:2, 1977, ss.42-47

işletmelerin sosyal sorumlulukları toplumun değişen değerleri ve düşünceleri ile beraber değişmekte ve dinamik bir nitelik göstermektedir.

Bütün işletmeler ahlâki uygulamalar ve sosyal sorumluluğun değişimiyle karşı karşıya olan çağdaş toplumda faaliyet göstermeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri esas misyonlarını gerçekleştirmelerine bağlıdır. Büyük işletmelerin stratejik kararları kaçınılmaz bir şekilde ekonomik sonuçlarının yanısıra sosyal sonuçlarıyla da büyük önem taşır. Bu faktörler birbirinden ayrı düşünülemez. Ayrıca, ekonomik eylemlerin sosyal sonuçları, işletmenin dışındaki hak talep eden grupları özellikle yerel topluluklar ve genel toplumu etkilemektedir(443). Sosyal konular bütün insanlığın refahı ve sağlığıyla ilgili olduğu için son derece önemlidir. Bu nedenle, günümüz yöneticilerinin bu sorunların önemini kavraması ve gerekli önlemleri almaya hazır olmaları gerekir(444).

Sosyal sorumluluk, esas itibariyle işletme ile her konuda bir etkileşim içerisinde bulunan toplum arasında sosyal bir uzlaşma ve karşılıklı etkileşimden dolayı ortaya çıkan beklentilerin dengelenmesidir(445). Yani işletmelerin davranışlarını topluma zararlı faaliyetler açısından sınırlayan ve insan yaşamının iyileştirilmesi için onları katkıda bulunmaya zorlayan, toplum yararı için tarafsız bir sorumluluk hissidir. Sosyal sorumluluk, toplumdaki çeşitli çıkar gruplarının beklentileri ile ilgilidir. Bilinçlenen ve sosyal sorunların acilliğini hissedenden toplum, yöneticilere özellikle de üst yönetim kademesinde olanlara toplumun sosyal sorunlarıyla neden ilgilenmediklerini, sorumluluklarını neden yerine getirmediklerini ve niçin daha fazla şey yapmadıklarını sormaya başlamıştır. Sosyal sorumluluk açısından işletme ve yöneticilerin davranışlarında görülen değişimlerin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(446):

1. İşletme ve işletme yöneticilerinin toplumda gösterdikleri başarı ve üstlendikleri rolün öneminin anlaşılmasıyla birlikte, yöneticilere yeni sorumluluklar yüklenmesi,

2. Toplumun, işletmenin toplumun çıkarları için yaptıklarını görmeye ve çalışmalarını hakkında bilgi talep etmeye başlaması,

(443) Charles W.L.Hill and Gareth R. Jones, *Strategic Management*, Boston:Houghton Mifflin Co.,1989, s.53

(444) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.657

(445) William F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGraw-Hill Co., 1980, s.62

(446) Thomas A. Petit, *The Moral Crisis in Management*, New York: McGraw Hill Book Co., 1967, ss.6-9

3. Toplumsal değişime öncülük etme arayışı konumunda olan yöneticilerin bu gücünü, toplumun denetleme arzusu içine girmiş olması.

Toplumun beklenti, istek ve tutumlarında görülen bu değişimler nedeniyle yöneticiler güçle birlikte gelen sosyal sorumluluklarını kabullenmediği takdirde sahip olduğu gücü kaybedebilirler. Bu nedenle işletmeye karşı oluşabilecek olumsuz tepkilerin önüne geçmek, gücünü boşa kullanmamak ve toplumun desteğini kazanmak için dikkatli davranmalıdırlar. “Çağımızın düşünürlerinden Alfred. F. Whitehead şöyle der: *“Büyük toplum, işadammının kendi rolünün büyüklüğünü anlamış olduğu toplumdur.”* Dolayısıyla, işletmenin sadece kazanç sağlayan bir mekanizma, yani teknik ve ekonomik sistemden ibaret olduğunu ve işadammının kârı azamileştirme amacı peşinde koşmaktan başka bir fonksiyonu bulunmadığı şeklindeki bir düşünce tarzı geride kalmıştır. İşletmeler artık, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal fonksiyonları olan varlıklardır”(447).

Ekonomik, sosyal, yasal, kültürel, siyasal ve dinsel bütün kurumlarla danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışını hakim kılan; toplumsal mutluluğu kültürünün manevi ve maddi yönlerinin dengesinde bulacağını bilen; sınıflararası farklılıkların azaldığı insani değerlere ve eşitliğe yönelen; verimlilik ve yüksek performans sonucu sağlanan üretim artışının sağladığı hayat standardına sahip olan; iyimser, verimliliği yüksek, aktif bir toplum yaratmak sosyal sorumluluk anlayışının fonksiyonları arasında yer alır(448). Bu nedenle, işletmelerin sorumluluklarını bilmeleri ve kavramaları, toplum içinde daha geniş **sorumluluklar üstlenmesi konusunda gayret göstermesi gerekir. Hissedarların, işgörenlerin, müşterilerin, tedarikçilerin, yerel topluluğun, genel toplum ve devletin ekonomik ve sosyal beklentilerine cevap verecek kalitede personel, organizasyon yapısı ve etkili politikalara sahip olması gerekir. Kamu politikası ve sosyal konularla ilgili olarak işletmelerin organizasyon yapılarında, istihdam politikalarında, işletme faaliyetlerinde ve davranışlarında gerekli değişiklikler yapılarak işletmenin topluma karşı olan sorumluluğu konusunda duyarlılığın halka etkin şekilde hissettirilmesi gerekir.**

(447) Kemal Tosun, a.g.e., s.189

(448) Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Küre Ajans, 1991, ss.114-118

3.4.Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Toplum yıllara göre sosyal sorumluluklarıyla ilgili olarak işletmelerden farklı roller üstlenmelerini talep etmiş ve bu beklenti içinde olmuştur(449). Sosyal sorumluluğun tarih içindeki gelişimi medeniyetler ve dinlerle başlamıştır. Mısır, Eski Yunan, Roma, Mezopotamya, Selçuklu ve Osmanlı vb. medeniyetleri incelediğimizde ticari faaliyetleri düzenleyen faktörlerden birincisi ahlâktı. İkincisi ise, toplumun âdet ve gelenekleri, kuralları ve yasaları idi. Topluma karşı sorumluluklara ilk değinen Yunan düşünürü Eflatun, yöneticilerin ekonomik sorunlarda genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini ifade etmiştir(450). Şüphesiz dinlerin de sosyal sorumluluğa katkıları olmuştur. Musevilik dininin peygamberi Hazreti Musa(S.A.V) “On Emri” ile sosyal sorumluluğa, örgütlenme anlayışına ve yönetim düşüncesine katkıda bulunmuştur(451). Yine Hıristiyanlık ve İslamiyet’te de özgürlük, tolerans, hoşgörü, eşitlik ve sosyal yönetim ilkesinin toplumsal faydası büyük olmuştur. Kısacası Sanayi Devrimi’nden önceki dönemde sosyal sorumluluk anlayışı, örf, âdet, din ve kültürel yapıların baskıları ve gelişimleri sonucu şekillenmiştir.

16.yüzyıl ile 18.yüzyılları arasında hüküm süren Sanayi Devrimi öncesi önemli yer tutan Merkantilizm’de, devletin merkezi gücü oluşturması, sosyal sorumluluklar açısından da toplum hakkında her türlü kararı verme yetkisini elinde tutmasına imkan vermiştir. Yine, bu dönemde işletme ve yöneticilerin sosyal sorumlulukları kendi ülkeleri için çıkar sağlamak uğruna başka ülkelerde sorumsuzca davranmak şeklinde ifade edilebilir(452).

19.yüzyılın ikinci yarısı Sanayi Devrimi’nin başlangıcı olarak kabul edilir. Sanayi Devrimi’nin temel nedenleri olarak görülen etkenlerden birincisi, Adam Smith ile başlayan ekonomik düşüncelerde yepyeni bir ufuk açan ve devrim yapan klasik ekonomik görüştür. İkincisi ise, James Watt ile başlayan buhar gücünün enerji kaynağı olarak kullanılması ve makineleşmedir. Birincisi yönetim anlayışı için gerekli düşünce tohumlarını atmış ve yeşertmiştir. İkincisi ise, değişik bir işletme kavramının gelişimine neden olmuştur. Adam

(449) Tammie S. Pinkston and Archie B. Carroll, a.g.e., s.199

(450) Feridun Engin, İktisat, 4.Baskı, İstanbul: İ.Ü. Yayın No:1093, İktisat Fakültesi Yayın No.156, Hamle Matbaası, 1964, s.30

(451) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul: Met-er Matbaası, 1983, s.7

(452) Esin Ahmet, a.g.e., ss.55-56

Smith'in ekonomik felsefesi Laissez-faire prensiplerini yansıtmıştır(453). Bu dönemde toplum düzenine sadece kişinin mülkiyet, yaşam ve özgürlüklerinin korunması için devletin asgari ölçüde müdahalesi ve kural koyması görüşü hakim olmuştur. Ekonomideki Laissez-faire doktrini, devletin toplumdaki düzenleyici rolünü tanımlamada etkili olmuştur. Bu doktrine göre devlet, ülkenin güvenliği, kamu hizmetlerinin sağlanması ve başka hiç kimse tarafından yapılamayan ancak gerekli hizmetlerin ifası yükümlülüğünü üstlenmiştir. Özel işletmelerin kâr yaratmayan bu tür kamu hizmetlerini üstlenmesi düşünülmemiştir. Bu dönemde işletmeleri yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumluluklarının birbirleriyle sıkı ilişkili olduğu kabul edildiğinden dolayı sosyal harcamalar gereksiz kabul edilmiştir. Bu görüşün kabul görmesinde bireyin fakirliğinin tek sorumlusunun kendisi olması, sistemi sosyal sorumluluktan arındırmıştır. Fakat sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan, işçilerin sömürülmesi ve fakirliğin artması olguları özellikle İngiltere'de özel bazı kuruluşların yardım faaliyetlerinin hızla örgütlenmesine neden olmuştur. Bu dönemde “özellikle toplumsal yönleri ağır basan Robert Owen, Charles Babbage, Andrew Ure ve Charles Dupin insan faktörünü ön plana çıkaran bir anlayışı benimseme çabası içine girerek işin sürekliliği ve iş disiplini açısından yöneticilerin performansını değerlendirme, iş güvenliği ve sağlığı, iş bölümü, teknik yetenekler, eğitim ve yönetim konuları üzerinde durmuşlardır”(454). Daha da önemlisi, hak arama şeklinde başlayan ve zamanla örgütlenip 1870'li yıllardan itibaren başta İngiltere olmak üzere bütün dünyada resmen kabul edilen ve çalışanların her türlü maddi ve sosyal haklarını savunmada işçi sendikalarının kurulmasına zemin hazırlamıştır.

20.yüzyıl işletmelerin toplumdaki yerlerini daha da güçlendirdikleri ve toplumun dünya görüşü açısından sorumluluklarını belirlemeye çalıştıkları bir dönem olmuştur. Adam Smith'in serbest rekabet koşullarının beklenen sonuçları vermemesi nedeniyle işletmeler, rekabetin hakim olduğu piyasalarda sanayileşmenin kendine özgü felsefesi ile bu defa toplumda, işçi, işletme ve tüketici arasındaki dengenin sağlanmasını geri plana itmişlerdir(455). Bundan dolayı toplumdaki baskı gruplarından ziyade rekabetten etkilenen diğer işletmelerin öncülüğünde sanayileşmiş Batı ülkeleri, büyüyen ve güçlenen işletmelerin faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal açıdan olumsuz etkilerini en aza indirmek ve ortadan kaldırmak amacıyla yasal önlemler almaya başlamışlardır.

(453) Osman Yozgat, a.g.e., s.11

(454) Esin Ahmet, a.g.e., s.56

(455) Clarence Walton, *Corporate Social Responsibilities*, California: Wadsworth Pub. Co. Inc.,1967, s.53

I. ve II.Dünya savaşları toplumların yaşantılarında büyük değişimlere yol açmıştır. Savaşların meydana getirdiği bunalımlar, işletmelerin güçlerini gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Savaşlar sonunda işsizlerin istihdamı, yatırımlarda istikrâra ve bu sırada boş kalan işçilerin kendilerini geliştirme eğilimi ve işçilerin sendikalaşarak toplumda güç sahibi bir grup haline gelmelerine ve sonuçta da sosyal değişimin hızlanmasına neden olmuştur(456) Böylece büyük miktarda üretime yönelik bir sanayi anlayışının yanısıra üretimin ana faktörü olan insanın ekonomik gereksinimlerinin daha da ötesine giderek psiko-sosyal gereksinimlerini ön plana çıkaran bir anlayışın gerekliliği toplumda öncelik kazanmaya başlamıştır. Bireysel felsefenin yerini yeniden toplumcu bir felsefeye bırakması sonucu Laissez-faire düşüncesinin geçerli olmadığı anlaşılmıştır(457). Toplumun bakış açısındaki değişiklik, savaş sonucunda gelen fakirlik, kaynak israfı gibi olumsuz gelişmeler toplumsal sistemi oluşturan tüm alt sistemleri dikkate alacak şekilde genel politikalar belirlemeyi zorunlu kılmıştır.

1929 ekonomik bunalımından itibaren, liberalizmin doğurduğu toplumsal, siyasi ve ahlaki sorunlar, birçok Batılı düşünürü gelecek hesabına düşündürmeye başlamıştır. Dolayısıyla, yönetimde sosyal sorumluluk felsefesi bu dönemde ön plana çıkmıştır. Aktif bir toplumsal vicdan ve sorumluluğa sahip bir yönetim, faaliyet gösterirken aldığı kararlarda sadece kendisini değil, aynı zamanda işgörenleri, müşterileri, hissedarları, tedarikçileri, sanayii kolunu, yerel toplumu, genel toplumu ve devleti de dikkate almalıdır(458).

Özellikle 1950'li yıllardan sonra işletmelerin, çalışanların, müşteriler ve yöneticilerin durumlarıyla ilgili yasal düzenlemeler getirilmiştir. Tekelci faaliyetlerin önlenmesi, tüketici korumaya yönelik faaliyetler, iş güvenliği ve sağlığı, çevre korunması, asgari ücret ve sigortalı çalışma olanaklarının sağlanması konusunda ciddi adımlar atılmış ve ilerleme kaydedilmiştir.

(456) Esin Ahmet, a.g.e., s.64

(457) Clarence Walton, a.g.e., ss.53-54

(458) Kemal Tosun, a.g.e., ss.74-75

Günümüzde demokrasinin yerleşmesiyle birlikte toplumun etkisiyle şekillenen anayasalar teknolojik ve ekonomik gelişmelerin sonucunda yeni sosyal sorumluluk kavramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Sosyal sorumluluğun ülkemizdeki gelişme seyrine de bakmakta fayda vardır. Osmanlı imparatorluğunda toplumun geleneksel bir bakış açısına sahip olması ve İslam dininin dünya görüşü, maddi yaşam yerine manevi yaşamı düşünen kanaatkâr bir toplum yaratmıştı. Dinsel sosyal görüşün hakim olduğu bu düşünce tarzı, büyük işletmelerin gelişmesini engellemişti. Daha da önemlisi örf, adet ve geleneklere sıkı sıkıya bağlılığın yanısıra dinsel düşüncenin bireyden çok cemaate dönük olması bu sorunu kronik hale getirmiştir. Dolayısıyla işletmelerin gelişmemesi sosyal sorumluluğa ilişkin yasal düzenlemelerin çıkarılmasını olumsuz yönde etkilemiştir.

Batı Avrupa'da olduğu gibi Osmanlı İmparatorluğu'nda da "Lonca sistemi" bir ekonomik ve sosyal sistem olarak yüzyıllar boyunca üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Ancak 19.yüzyılda Batılı ülkelere verilen kapitülasyonlar, lonca sisteminin çökmesine neden olmuştur. Bununla birlikte ilk işçi örgütü 1871 yılında kurulan **Amele Perver Cemiyeti** idi. Bu cemiyetin işlevleri tam olarak bilinmemekle beraber işçilere yardım ve işçilerarası dayanışmaya katkıda bulunmayı amaçlamıştır(459).

II. Meşrutiyet'in ortaya çıkardığı özgürlük havasından etkilenerek kötü çalışma koşulları nedeniyle büyük kentlerde sayıları yüzbinlere ulaştığı tahmin edilen işçilerin yoğun grevleri görülmüştür. 1909 tarihli **Tatil-i Eşgal Kanunu** ile grevler yasaklanmıştır. Bu kanun kamu kesiminde sendikaları yasaklamıştır. Aynı zamanda devlet giderek kötüleşen ve çalışanlar aleyhine bozulan çalışma koşullarının düzenlenmesi konusuna duyarsız kalmıştır. 1913 sonrası dönemde ülkenin yaşadığı savaş dönemi sendikal hareketlere olanak tanımamıştır(460).

Türkiye Cumhuriyeti döneminde ise sosyal yaşamda çalışanlarla ilgili olarak kabul edilen ilk kanun 1921 tarihli ve 151 sayılı Ereğli Havzası Maden İşçilerinin Hukukuna

(459) Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1996, ss.294

(460) A.g.e., s.295

Mütedair Kanun'dur. Bu kanun Zonguldak kömür işçileri için çalışma yaşını ve iş saatlerini düzenlemekte; mecburi çalışmanın ortadan kaldırılması, asgari ücretin tesbiti, hastalık, ihtiyarlık ve iş kazaları gibi konularda bir sosyal sigorta kurumunun kurulmasını öngörmüştür. Yine 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde gerçekte ekonomik esaslardan çok sosyal konular üzerinde durulmuştur. Bu kongrede işçilerle ilgili esaslar konusunda tavsiye olarak sunulan düşünceler, işçilerin çalışma koşullarını kapsamlı bir şekilde ele alan ilk belge özelliğini taşımaktadır. "Bu kongrede ilk defa çalışma saatleri, çalışma koşulları, tatiller, maden işçilerinin özel çalışma koşulları, ücretlerin tam olarak ödenmesi, ikramiye verilmesi, kadın işçilerin doğum izni vs. sosyal haklar gündeme getirilmiştir. Ayrıca belirli büyüklükteki işletmelerde dispanser, yakınlarında hastane ve hamam gibi kuruluşların inşa edilmesi vs. gibi pekçok konudaki düzenlemelerle ilgili öneriler getirilmiştir"(461). Ancak, bu kongrenin aldığı kararların hükümeti bağlayıcı niteliği yoktur.

1925 yılında işçilere hafta tatili hakkı veren Hafta Tatili Kanunu; 1930 yılında en fazla korunmaya gereksinim duyan kadın, çocuk ve genç işçilerin çalışma koşullarını, işçi sağlığı ve güvenliği konusunda hükümler getiren Umumi Hıfzısıha Kanunu çıkarılmıştır(462). 1932 yılında Türkiye Uluslararası Çalışma Örgütü'ne üye olmuştur. Öte yandan, 1936 yılında çıkarılan İş Kanunu, çalışma süreleri, asgari ücret, işçi sağlığı ve iş güvenliği ilgili ayrıntıları kapsayan ilk kanundur. Bu kanun sanayideki iş uyuşmazlıklarının çözümü ile ilgili bazı hükümler getirmekle beraber yapısı itibarıyla düzenleyici olmaktan ziyade koruyucu niteliktedir. Söz konusu sorunlar ortaya çıkmadan, zamanına göre modern koşulları getiren bu kanun devletin bu konuda üstlendiği rolün önemini vurgulamaktadır. Fakat bu kanun İkinci Dünya Savaşı'nın güç ekonomik koşulları nedeniyle uygulanamamıştır. Bu kanunun öngördüğü düzenlemelerin önemli biri kısmı 1946 yılında Çalışma Bakanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Çıkarılan Kanun ve işçi sigortaları kurumunun kurulmasıyla uygulama alanı bulmuştur. Yine aynı yıl içinde "İş ve İşçi Bulma Kurumu" kurulmuştur(463). Daha sonra 1946 ile 1951 yılları arasında sosyal güvenlik ile ilgili çeşitli kanunlar çıkarılmış ve Sosyal Sigortalar Kurumu faaliyete geçmiştir. 1950 yılında kurulan Emekli Sandığı Kanunu da memurların sosyal güvenliğini sağlamıştır. 1951 yılında "İş Mahkemeleri"

(461) Gündüz Ökçün, *Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:262, Sevinç Matbaası, 1968, ss.398-420

(462) Dursun Bingöl, a.g.e., s.295

(463) Devlet Planlama Teşkilatı, *Türkiye Cumhuriyeti'nin Ekonomik ve Sosyal Gelişmesinin 50.Yılı, İkinci Baskı*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları No: 257,1971, ss.42-50

kurulmuştur(464). Kısacası sosyal güvenliğin yaygınlaştırılması ilke olarak kabul edilmiştir. Son yıllarda sosyal hizmetlerle ilgili olarak, ana-çocuk sağlığı merkezleri, kreşler ve yeşil kart uygulamasıyla genel sağlık sigortasına geçiş, daha sonra işsizlik sigortası öngörülmüştür.

1924 Anayasası ile tüm vatandaşlara tanınan dernek kurma hakkından işçilerin de yararlanarak işçi dernekleri kurdukları bilinmektedir. Ancak 1925 yılında çıkarılan **Takrir-i Sükun Kanunu** sendika ve dernek kurmayı hemen hemen imkansız hale getirmiştir(465) Bu dönemde sendikal gelişmeler sınırlı olmuştur. 1947 yılında yürürlüğe giren sendikalar kanununun sosyal sınıf esasına dayanmak suretiyle sendika kuruluşuna elverişli olabilecek biçimde değiştirilmesiyle işçi sendikalarının kurulmasına imkan sağlanmıştır. 1957 yılında ise yeni bir kanun ile işçi-işveren sendikaları ile sendika birliklerinin kurulması bir sosyal hak haline getirilmiştir. 1952 ile 1954 yıllarında yapılan ek düzenlemelerle basın işçileri ve deniz adamlarına da sendika kurma hakkı tanınmıştır. Bu kanun aynı zamanda grev ve toplu pazarlık haklarını da içermiştir. 1961 Anayasası ve 1963 yılında çıkarılan sendikalar kanunuyla çalışma hakları, grev ve lokavt, toplu sözleşme hakları anayasal güvence altına alınmış, fakat ulusal güvenliği tehdit eden grev ve lokavtların Bakanlar Kurulu tarafından durdurulması kararlaştırılmıştır. Yine, kamu hizmetinde çalışanlara sendika kurma hakkı tanınmıştır. Ancak 1970'li yıllardaki siyasi gelişmelerden dolayı memurların sendika kurma hakkı ile ilgili yasa yürürlükten kaldırılmıştır. "12 Eylül 1980 müdahalesi sonrası sendikaların faaliyetleri askıya alınmış, bazı sendikaların faaliyetlerine son verilmiştir. 1982 Anayasası ile Çalışma ilişkileri alanında bazı sınırlamalar getirilmiştir. 1475 sayılı İş Kanunu, 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu önceki döneme göre bazı sınırlamalarla yürürlüğe koyulmuştur"(466). Ancak günümüzde Türkiye'de sendikaların üyelerine yüksek düzeyde ücret sağlama, sendika yöneticilerinin eğitim ve bilinç düzeyi, işgörenlerin isteklerini etkileyen dünya görüşleri nedeniyle sendikaların sosyal yönden sorumluluklarını yeterince yerine getirdikleri söylenemez.

Sonuç olarak Türkiye'de birincil gereksinimlerin karşılanması ön planda olduğu için asgari geçim standardının üzerinde bir yaşam sağlanması öncelikli hedef olmuştur.

(464) M. Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **Personel Yönetimi**, İzmir: Kardeşler Kitabevi, 1991, s.208-216

(465) Nusret Ekin, **Endüstriyel İlişkiler**, Birinci Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.231

(466) Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s.296

Sanayileşme ile beraber gelen çevresel ve sosyal sorunlar konusundaki bilinçlenme ikinci planda kalmıştır.

3.5.Sosyal Sorumluluğa İlişkin Kavramsal ve Yönetimsel Görüşler

Sosyal sorumluluğun doğası ve örgütlerin sosyal sorumluluğu benimseme derecesi yıllara göre önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Sosyal amaçlar açısından işletmelerin katılımına yönelik ilk görüş, sosyal faaliyetlerin ekonomik sonuçlarını önemsememektedir. Çağdaş görüş desteklenen sosyal faaliyetlerin ekonomik ödülleri(veya cezalarını) dikkate almaktadır. Bu görüşler toplumun taleplerine karşılık verecek olan örgüt biçimlerini de değiştirmiştir.

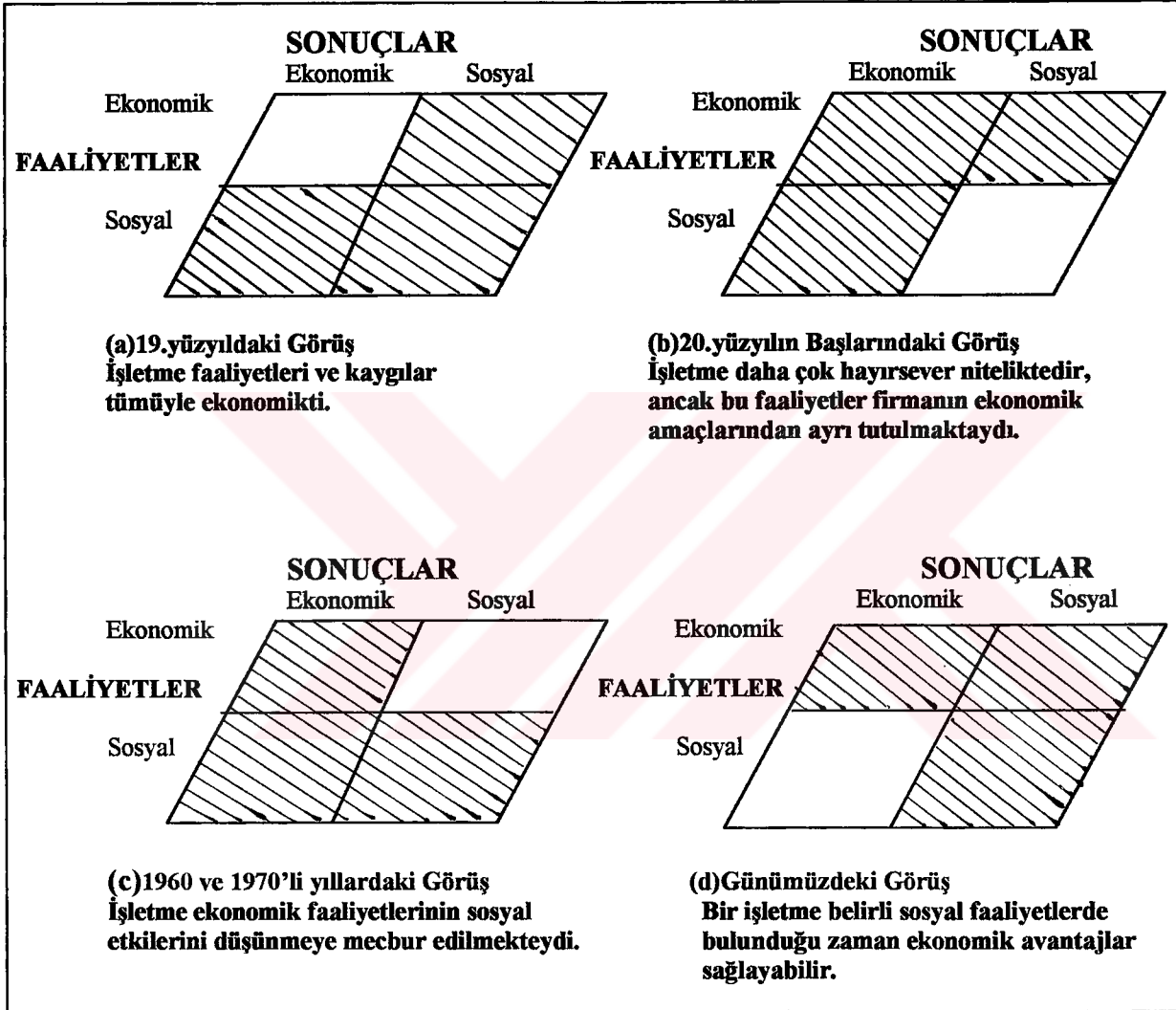
Özellikle Amerika Birleşik Devletleri işletmeleri sosyal sorumluluk görüşlerinde evrim geçirmişlerdir(Şekil.3.1). Sanayi Devrimi'nden bu yüzyılın başlarına kadar işletmeler öncelikle ekonomik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktaydılar. Sadece eylemlerinin ekonomik sonuçları kendileri açısından önemliydi. Ancak daha sonraları bu yoğunlaşma bir dereceye kadar sosyal faaliyetleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir(467). Ancak daha sonraları bu tümüyle sosyal sonuçların elde edilmesine yönelmiştir. Bu aşamada işletmeler sosyal hedefleri başarmak için bütünüyle sosyal nedenlere yönelik olarak katkıda bulunmuşlardır. Bu tamamıyla ekonomik amaçlarından ayrı olmaktaydı. 1960'lı yıllarda yönetimde katılımın önem kazanması, sosyal baskılar ve işletmeleri sosyal olarak motive eden kanun ve düzenlemeler işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını da düşünmeye zorlamıştır.

Günümüz koşullarında ABD'de birçok işletme, sosyal sorumluluk ile kârlılık arasında ters yönlü bir ilişki olmadığını düşünmeye başlamıştır. Bu görüş sosyal faaliyetlerin ekonomik ödüllere sonuçlanabileceğini kabul etmektedir. Son zamanlarda şirket sosyal performans kavramı; bir işletmenin sosyal sorumluluk ilkelerini, sosyal sorunlara ilişkin duyarlılık sürecini ve sosyal sorunları saptama ve açıklamaya yönelik politikalar geliştirmeyi ne ölçüde entegre ettiğini anlamaya ilişkin bir yöntem olarak geliştirilmiştir(468). Ancak,

(467) Kathryn M. Bartol and David M. Martin, a.g.e., s.106

(468) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., 106

işletme yöneticileri, akademisyenler, devlet memurları ve sosyal eleştirmenler çağdaş organizasyonlarla ilgili sosyal sorumluluğun uygun düzeyleri üzerinde tam anlaşma sağlamaktan uzaktırlar. İşletmelerin sosyal sorunlarla ne düzeyde ilgilenebileceği hâlâ tartışma konusu olmaktadır.

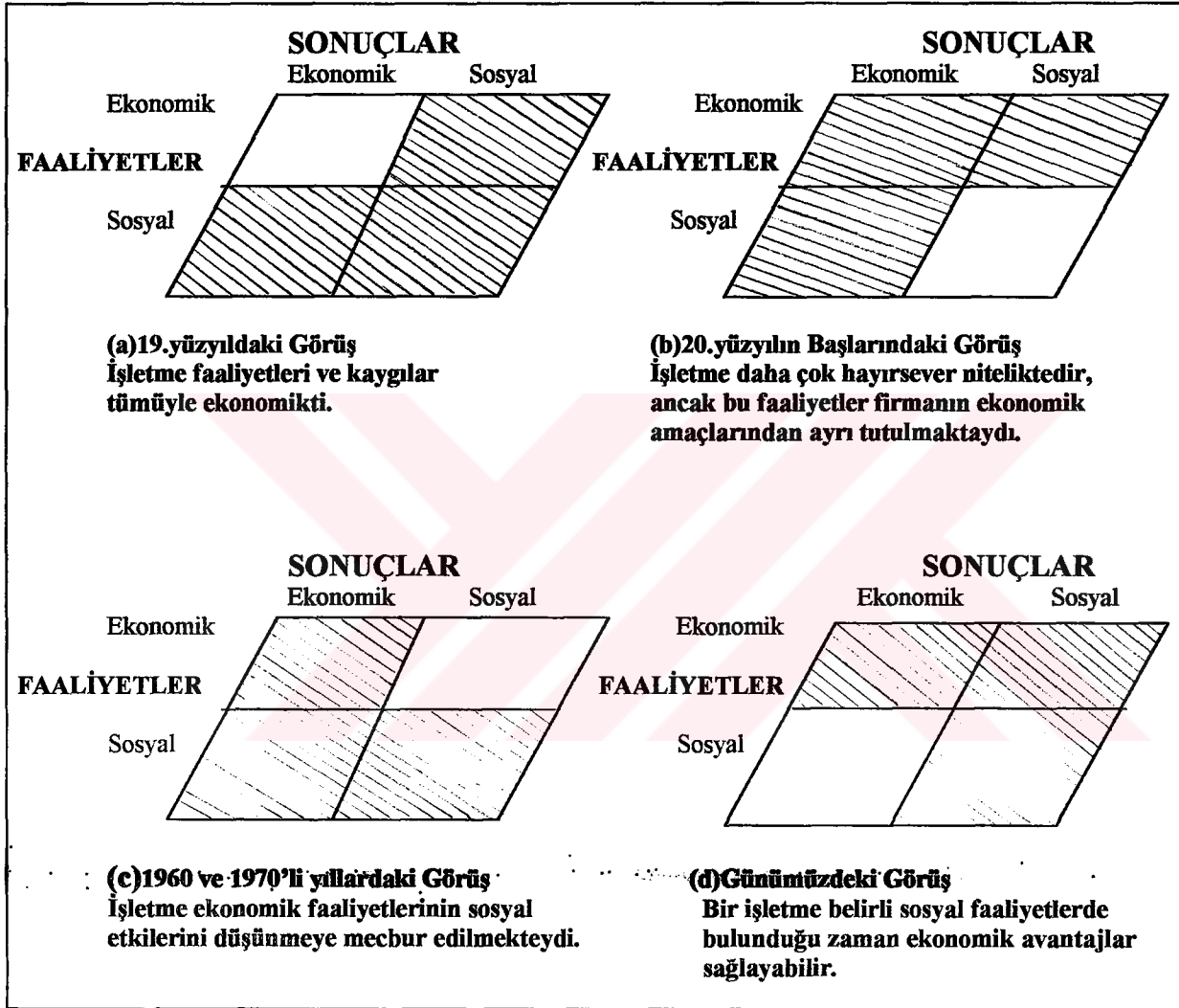


Şekil.3.1.Örgütlerin Sosyal Sorumluluğu Yıllara Göre Benimseme Derecesi

Kaynak: Kathryn M. Bartol and David M. Martin, a.g.e., s.106

Konunun daha iyi anlaşılması için sosyal sorumluluğa ilişkin yönetsel görüş ve yaklaşımları, “klasik” ve “modern” yaklaşım olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

işletme yöneticileri, akademisyenler, devlet memurları ve sosyal eleştirmenler çağdaş organizasyonlarla ilgili sosyal sorumluluğun uygun düzeyleri üzerinde tam anlaşma sağlamaktan uzaktırlar. İşletmelerin sosyal sorunlarla ne düzeyde ilgilenebileceği hâlâ tartışma konusu olmaktadır.



Şekil.3.1.Örgütlerin Sosyal Sorumluluğu Yıllara Göre Benimseme Derecesi

Kaynak: Kathryn M. Bartol and David M. Martin, a.g.e., s.106

Konunun daha iyi anlaşılması için sosyal sorumluluğa ilişkin yönetsel görüş ve yaklaşımları, “klasik” ve “modern” yaklaşım olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

3.5.1.Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Klasik görüş işletmelerin firma sahiplerine mümkün olduğunca çok para kazandırmanın ötesinde herhangi bir sosyal sorumluluğu olmadığını savunur. Organizasyonun yöneticileri hissedarların işgörenleridir. Bu görüş yöneticilerin sadece onlara karşı bir yükümlülüğe sahip olduğunu varsayar(469). Örgütsel sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Milton Friedman'dır. Friedman, "işletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır. O da kârını maksimize etmektir" demektedir. Bunun mevcut hukuki ve ahlâki düzen içerisinde toplum için en iyi hizmet olduğunu savunur. Etkinlik yaklaşımı olarak da ifade edilen bu yaklaşım, işletmelerin topluma karşı temel sorumluluğunun, insan refahı için esas olan kıt kaynakların etkin kullanımını sağlayan ekonomik prensiplere göre faaliyette bulunmasıdır(470). Friedman'a göre, firma değerini maksimize etmek için işletme yöneticileri, sadece işletmenin sahip ve hissedarlarına karşı sorumludur. Bu sorumluluk onların istekleriyle uyumlu olarak işi yürütmektir. Bu genellikle toplumun temel kurallarıyla uyumlu bir şekilde mümkün olduğunca çok para kazanmaktır. Yöneticiler hissedarlara hesap vererek harekete geçtiklerinden dolayı işletmeye gelir getirmeyen sosyal olarak sorumlu projelere yatırım yapma yetkisine sahip değildirler. Ayrıca, yöneticiler, bütün yasal sınırlamalara uyan kârlı yatırımlardan kaçınmamalıdır(471). Başka bir ifadeyle, Friedman, işletmenin sosyal sorumluluğunu, "oyunun kuralları içerisinde kaldığı sürece kârını arttırmak için kaynaklarını kullanma ve tasarladığı faaliyetlerle meşgul olma" olarak ifade etmiştir(472).

Klasik görüşte yöneticilerin rolü malların etkin bir şekilde üretimini yapmak ve pazarlamaktır. Yani, bu görüşte işletme sahipleri en büyük ekonomik kârları almaktadır. Diğer sosyal sorumluluk faaliyetlerini yürütmek, temel ekonomik faaliyetler için yıkıcı olarak görülmektedir(473). Başka bir ifadeyle klasik yaklaşım, "sosyal sorumluluk doktrini"nin

(469)Samuel C. Certo and J. Paul Peter, *Strategic Management: Concepts and Applications*, Second Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1991, s.225

(470) David P. Baron, a.g.e., ss.518-519

(471) Moses L. Pava and Joshua Krausz, "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", *Journal of Business*, Volume 15, 1996, ss.121-157

(472) Reginald A. Litz, "A. Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", *Journal of Business Ethics* 15, 1996, ss.155-163

(473) Samuel C. Certo and J. Paul Peter, a.g.e., s.225

serbest girişimi ve işletmelerin temel amaçlarına ulaşmasını engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yine Friedman, sosyal programları uygulamada yöneticilerin nispi bir avantaja sahip olmadıklarına inanır. Yöneticiler, ürün üretmede, satmada ve onları finanse etmede uzmandırlar. Ancak onlar sosyal hastalıklarla mücadelede gerekli uzmanlığa sahip değildirler(474).

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin örgütsel amaçlarının dışında başka herhangi bir yükümlülüğünün olmadığını ileri sürer. Bu anlayışa göre verimli çalışarak kâr elde eden işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu da yerine getiriyor demektir. Bunun için, sosyal sorumluluğa klasik açıdan yaklaşanlar, işletme gelirlerinin daha da arttmasını sağlamak için kârın dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasını savunurlar. Böylece, yeni yatırımlar, toplumdaki bütün insanların ekonomik refahını arttıran yeni işler ortaya çıkaracak, yeni ürünlerin üretimini sağlayacaktır. Aslında, yalnızca bu bile kâr amacı güden işletmelerin topluma en büyük katkısını oluşturur(475). Aksine, işletmeler, mevcut gelirlerini veya beklenen gelirlerini sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artışlar olacaktır. Bu tür faaliyetler, işletmelerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta yine toplum zarar görecektir.

Ekonomik fayda yaratmakla işletmelerin kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirdiğini savunan klasik düşünürler bu savlara destek olarak aşağıdaki hususları ileri sürmektedirler(476):

-İşletmeler ekonomik kuruluşlardır ve kârı amaçlayan en iyi işleri yapmalarına izin verildiği zaman daha etkili olmaktadır. Bu sosyal olarak tercih edilen davranıştır. Kârın en yüksek düzeye ulaşması, toplumsal kaynakların en iyi şekilde kullanıldığını gösterir.

-İşletmeler hissedarlarının çıkarlarını düşündüğü zaman ekonomik sistemimiz en iyi şekilde işler. Ekonomik birer birim olan işletmeler, sosyal amaçları gerçekleştiren kurumlar olarak düşünülemez.

(474) Moses L. Pava and Joshua Krausz, a.g.e., s.322

(475) Mehmet Şahin, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", *A.Ü.İ.B.F.Dergisi*, Cilt.2, Sayı:1, 1984, ss.55-66

(476) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.673

-İşletmeler halihazırda insan yaşamına, değer yargılarına ve sosyal gücüne yeterince hükmeden güçlü kuruluşlardır. Bu nedenle, daha fazla güç verilmemelidir.

-Özel kesimdeki işletme yöneticileri, devlet otoriteleri tarafından başa getirilmedikleri için yönetimlerinden dolayı bizzat devlete ve topluma hesap vermek zorunda değildirler.

-Sosyal Sorumluluk demokrasi için bir tehlikedir.

Sonuç olarak, klasik görüşte, her şey işletmelerin inisiyatifinde düşünülmekte, insana, dolayısıyla toplum değerlerine hiç önem verilmemektedir. İşletmeyi esas alan bu görüşe göre en iyi sosyal fayda, bir işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkin bir şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır. Bu nedenle işletme yöneticisi hissedarların menfaatini en ön planda tutmalıdır. Zaten toplumda ortaya çıkan sorunların çoğuna yeterince kâr elde edemeyen işletmeler sebep olur(477). Çünkü işletmelerdeki kâr genel ekonomide büyümeyi ve dolayısıyla toplumun sorun çözme kapasitesini arttıracaktır. İşletme ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken yasal düzenlemeler çerçevesinde hareket eder ve kârını azamileştirir.

1930'lu yıllarda bu anlayışta önemli değişimler olmuştur. Özellikle büyük işletmelerde yöneticiler, işletme sahipleri, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplum vs. farklı çıkar gruplarının farklı ve hatta bazen birbirleriyle çelişen çıkar, istek ve beklentileri arasında bir denge sağlama gereksinimi duymuşlardır. Bunun sebebi giderek yaygınlaşan sosyo-ekonomik yönetim felsefesidir. Bu felsefeye göre, işletmeler faaliyette bulunurken yalnızca pazarın gereksinimlerini değil, sosyo-ekonomik çevrenin gereksinimlerini dikkate almalıdır(478).

3.5.2.Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

Modern görüş, sosyo- ekonomik görüş olarak da bilinir. Bu görüş işletmelerin amacının hem toplumun önemli ve etkin üyeleri olarak toplumun yaşam standardını ve genel refahını korumak ve iyileştirmek hemde kâr elde etmek olduğunu ileri sürer. "İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletmenin etkileşim içerisinde olduğu bütün iç ve dış çevrenin sorunlarına eğilmeyi ve bunlara en uygun çözümler getirmeyi amaç edinen gerçekçi ve

(477) Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1992, s.84

(478) Zeyyat Hatiboğlu, *İşletme Yönetimine Giriş*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1994, s..98

mantıklı bir anlayıştır. Bu anlayış çevreyi esas almaktadır. Çünkü sorunlar sadece ekonomik değildir. Çevreyi dikkate almayan bir anlayış uzun vadede beşeri ve doğal kaynakları sorumsuzca kullanarak hem işletmeye hem de çevreye zarar verecektir. İşletmelerin büyümesi ve tüm toplumu etkilemesi nedeniyle ciddi sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi ve ortaya çıkmış olan sorunlardan dolayı çevredeki tepkileri dikkate alarak faaliyetlerini yeniden düzenlemesi gerekir”(479). Bu anlayış çok geniş kapsamlı düşünüp hareket etmeyi esas alan bir sorumluluk anlayışını ön plana çıkarmaktadır. İşletmeler üretim kaynaklarını kendilerinin ve toplumun yararına en verimli bir şekilde kullanarak mal ve hizmet üretmektedir. Ayrıca toplumun beklentilerini göz önüne almakta ve sosyal sorunların çözümüne bir kısım kaynaklarını tahsis ederek toplumda daha geniş alanda sosyal sorumluluk anlayışına sahip aktif bir rol üstlenmektedirler. Modern sosyal sorumluluğu savunan düşünürler bu savlara destek olarak aşağıdaki hususları ileri sürmektedirler(480):

-İşletmeler büyük ölçüde toplumun çıkarlarını düşündüğü zaman ekonomik sistemimiz en iyi şekilde işler.

-Kâr sadece çok uzun olmayan dönemde sosyal olarak tercih edilen bir davranışı ifade eder.

-İşletme, sosyal sorumluluk programları konusunda para harcarken, işletmenin katlandığı sosyal maliyetler toplum tarafından kolayca geri ödenmektedir.

-Sosyal sorumluluk demokrasi için bir tehlike değildir. İşletmeler sosyal kuruluşlardır ve toplumun standartlarına uymaları gerekir. Ayrıca onlar uymazlarsa devletin(hükümetin) müdahale etmesi ve uymaları için gerekeni yapması muhtemeldir.

Sosyal sorumluluğa modern yaklaşanlar, işletmelere, örgütsel amaçların çok ötesinde bir takım toplumsal amaçlar yüklemeye çalışırlar. Günümüzde işletmeler çözmek zorunda oldukları pekçok sosyal sorunla karşılaşmaktadırlar. Özellikle son zamanlarda büyük bir yoğunluk kazanan çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği, işletmelerin tekelleşmesi ve bazı politik rahatsızlıklar bu yaklaşımın büyük bir destek görmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bugün kamuoyu, işletmelerden toplumun yararına olan faaliyetlere girişmelerini ve bu tür faaliyetleri desteklemelerini istemektedir(481). Hatta Davis, “Sosyal sorumluluğu

(479) A.Petit Thomas, *The Moral Crisis in Management*, New York: McGraw-Hill Book Co., 1977, s.58

(480) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.673

(481) Mehmet Şahin, a.g.e., ss.55-57

genel refahı arttıran bir hareket rotası olarak ifade eder”(482). Ona göre, “toplum kendi kaynaklarını, işletmelere kendi misyonlarını gerçekleştirmek için emanet olarak verir, tecrübeli ve akıllı bir vekil olarak onlardan bu kaynakları yönetmelerini bekler ve ister. İşletmeler toplumun yararına faaliyet gösterecek şekilde hareket ederlerse, o zaman toplum da onların faaliyette bulunmalarına izin verir. Bundan dolayı Davis bu yaklaşımı sosyal izin teorisi olarak adlandırmaktadır(483).

Modern görüşe göre sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak görülen işletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsurudur. Bu yüzden toplumsal sorunlar ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluşturmalarıdır. Çünkü toplumsal sorunları ele alacak kaynaklara sahiptirler. Ancak hemen belirtelim ki, toplumun yardımı olmadan kendileri bu kaynakların tümünü sağlayamazlar. Hepsinden önemlisi işletmeler açısından gelişmiş iyi bir toplum, iyi bir çevredir. Bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler yarının uzun vadeli kârını elde edebilirler.

İşletmeler günümüzde tamamen farklı bir sorumluluk anlayışına sahiptirler. Bununla birlikte yönetim işlevi de zorunlu olarak yön değiştirmiştir. Yöneticiler çalışanlarına olduğu kadar çevrelerine karşı da sorumlu davranmaya başlamışlardır. İşletme yöneticileri, sosyal yönden baskılara karşı en az üç tepki de bulunur(484):

1.İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını yaymaya çalışmak: Gerçekte bu anlayış, klasik görüşün savunduğu sosyal sorumluluk düşüncesinin bir uzantısıdır. Yani, işletmeler sosyal sorumluluğa katkıda bulunan bir işletme olduklarını ispatlamaya çalışırlar. Bunu ispatlamak için de bir takım gerekçeler öne sürerler. Bu tür sosyal sorumluluk davranışı gerçek anlamda bir sosyal sorumluluğu yansıtmamaktadır.

2.“İyi vatandaş” rolü oynamak: İşletmeler, toplumun faydası için aktif olarak bazı girişimlerde bulunurlar. Çalışanlarının sosyal sorunlarla ilgilenmesine izin verirler.

(482) Robert W. McGee, **Business Ethics&Common Sense**, Connecticut: Quorum Books Westport, 1992, ss.139-140

(483) Norman Bowie, “New Directions in Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, July-August 1991, ss.57-60

(484)Esin Şahin, **İşletme-Çevre Etkileşimi ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu**, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1996, a.g.e., s.49

3.Tamamıyla sosyal yönden sorumlu bir işletme gibi davranmak: Sosyal sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetici, işletmenin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olmaz. Sosyal sorumluluğa inanan işletmeler, çevre kirliliğini önleyici, eğitim düzeyini yükseltici, üretim kaynaklarını koruyucu önlemleri hiç bir zorlama olmadan kendiliğinden uygulamaya koyarlar.

3.6.Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kanun ve yönetmelikler gereği işletmelerin yapmak zorunda kaldığı hususların yanında işletmelerin sosyal sorumluluk gereği yaptıkları hizmetler, toplumun, devletin ve insanlığın lehine ise; bu durum, ahlâki bir davranışın sonucudur. Yönetim Profesörü Archie B. Carrol, sosyal sorumluluk konusunda ortaya atılan farklı görüşleri bütünleştirmeyi ve dengelemeyi amaçlamıştır. Archie B. Carrol'a göre, sosyal sorumluluk dört boyutta incelenebilir. Bunlar; 1-Ekonomik, 2-Hukuki, 3-Ahlâki, 4-İhtiyari olarak ifade edilebilir. Bunlar aşağıda ülkemizdeki gerçekler ışığında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır(485):

3.6.1.Ekonomik Boyut

Ekonomik sorumluluklar, sosyal sorumluluğa ilişkin geleneksel yaklaşımı ifade eder. Başka bir ifadeyle, işletmenin öncelikli sorumluluğu kârlılıktır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, mal ve hizmet üretimi için kaynakların sosyal bir sistem içerisinde nasıl dağıtıldığıyla ilişkilidir. Kanıtlanmamış olmasına rağmen, bir dizi çalışma, yatırımcıların ve müşterilerin sosyal olarak sorumlu davranış sergileyen işletmelere yönelik bir tercih gösterdiği fikrini desteklemektedir.

Ekonomik sorumluluklar, bütün işletmelerin ilk düzeydeki sorumluluğu olarak toplumun gereksinim duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri üretmek ve temin etmek için kaynakları uzun vadede verimli bir biçimde kullanması ve ürettiklerini kârlı bir biçimde satmasıdır(486). Yönetim uzmanı Peter F. Drucker, organizasyonların ekonomik olarak savunamayacakları(üstesinden gelemeyecekleri) ve minimum oranda kabul edilebilir kâr

(485) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., ss.104-127

(486) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, a.g.e., s.13

düzeyini azaltan sosyal eylemleri üzerine almaması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca ekonomist Milton Freidman ve diğerleri, bir işletmenin tek sorumluluğunun kârını maksimize etmek olduğunu ileri sürmektedirler. Bu görüşe göre ekonomik olmayan faaliyetler için ortaklardan dolayı dış fonlar bulunmamakta ve ayrıca bu faaliyetler birinci derece kâr sağlama amacından yöneticilerin ilgisini başka tarafa çekmektedir(487).

Carrol, ekonomik boyutun unsurları olarak, hisse başına kazanç maksimizasyonu sağlayacak bir durumda çalışmak; mümkün olduğunca kâr elde etmek; güçlü rekabetçi konumunu devam ettirmek; yüksek düzeyde bir faaliyet verimliliğini sürdürmek ve başarılı olan işletmenin daima kazançlı olan işletme olduğunu kabul etmektedir(488).

Finansal desteğe sahip yatırımcılar, yönetim kararlarını önemli ölçüde etkilemektedirler. Bu nedenle, yönetim bir yandan kanuni sınırlar içerisinde kalıp yatırımcıları tatmin ederken bir yandan da müşteriler ve işgörenlerini tatmin etmeye çalışmaktadır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutunun içine giren ve temeli olduğu düşünülen ve ayrıca işletmenin ekonomik performansı üzerinde etkili olan üç alan, ekonomi, rekabet ve teknolojik endişeler olmaktadır(489).

3.6.1.1.Ekonomi: Ekonomiden bahsedildiğinde, enflasyon ve istihdam oranları gibi faktörlerin insanların istedikleri ve gereksinim duydukları ürünleri satın alma yeteneği üzerindeki etkileri anlaşılmaktadır. Bu ekonomik faktörler, hem müşterilerin hem de işletmelerin kararlarını etkilemektedir. Ekonomik refah dönemlerinde, işsizlik ve enflasyon oranları genellikle düşük olmaktadır(490). Bu dönemler, müşterilerin yüksek bir hayat standardına sahip olmasını ve satın alma güçlerinin artmasını mümkün kılar. Müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alabilir, dolayısıyla üreticilerden daha fazla ve çeşitli ürünleri sipariş etmek için dolayısıyla perakendeciler ve toptancıları harekete geçirirler. Daha sonra üreticiler üretim talebi aşırıya kadar daha fazla mal ve hizmet üretmeye başlamaktadırlar. Refah dönemlerinde işletmeler genellikle kârlarını artırırlar.

(487) James A.F. Stoner and R. Edward Freeman, **Management**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., A Division of Simon&Schuster, Englewood Cliffs, 1989, s.93

(488) Archie B. Carrol, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" *Business Horizons*, July-August 1991, s.37-44

(489) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, s.69

(490) *A.g.e.*, s.69

Yöneticiler, tam manasıyla ekonomik kazanç için işgörenleri, müşterileri ve toplumu etkileyen kararlar verdiklerinde sosyal sorunlar ortaya çıkar. Ekonomik baskı artarken, normal işletme prosedürleri değişebilir, zaman zaman ahlâki ve yasal olmayan şeylerle sonuçlanabilir.

3.6.1.2.Rekabet: Sosyal sorumluluktaki rekabet sorunları, müşteri ve kâr elde etme nedeniyle işletmeler arasındaki rekabetten kaynaklanmaktadır. İşletmeler haksız bir biçimde yarıştıklarında, yasal ve sosyal sorunlar ortaya çıkabilir. Yöneticiler zaman zaman yoğun rekabetin işletmelerinin yaşamını tehdit ettiğini düşünmektedirler. Bu durumda, kabul edilebilir olanlar gibi kabul edilmeyen alternatifleri görmeye başlamaktadırlar, bu yüzden organizasyonlarının uzun vadeli yaşamasını sağlayacak şüpheli uygulamalarla meşgul olabilirler. “Yoğun rekabet aynı zamanda işletmelerin şirket casusluğu yapmalarına sebebiyet verebilir. Casusluk rakiplere göre bazı işletmelere haksız bir avantaj sağladığından ahlâki ve yasal bir sorun olarak düşünülmektedir”(491).

Rekabet eksikliği de ahlâki sorunları arttırabilir. Bu durum kalitenin düşmesine yol açabilir. İşletme piyasada tekel kurabilir. Müşterinin gereksinimlerini ihmal edebilir. Daha önemlisi, işletmeler, yatırımcılarına kâr sağlamak için bir yükümlülüğe sahip olabilirler, ancak bunu topluma karşı üstlenmiş oldukları sorumlulukları göz ardı etmeyecek şekilde yerine getirmelidirler. Çoğu rakiplerin genelde kabul ettikleri kabul edilebilir davranış kuralları vardır. Rakipler kabul edilebilir davranış hatları içinde adım attığı sürece yasal önlemler alınmakta veya ahlaki endişeler dile getirilmektedir(492). Ayrıca rakipler politik, ekonomik ve pazar güçlerini hafifleterek birbirlerini etkilemektedir. Örneğin, birçok rakibin bulunduğu iş ortamında bir tek firma genelde müşterilere ilişkin bilgi akışını baskın tutamaz. Çeşitli firmalar tarafından teklif edilen çatışan rekabetçi iddialar ve fiyatlar karar vermeleri için müşterilere yardımcı olabilir, bu yüzden müşteri bir tek firmanın etkisine karşı direnebilir. Yine, rekabetçi bir baskıyla sık sık üretilmekte olan daha iyi, daha güvenli ve daha etkin ürün ve hizmetlerden toplum da kazançlı çıkabilir(493).

(491) A.g.e., s.71

(492) A.g.e., s.72

(493) Samuel C. Certo and J. Paul Peter, a.g.e., ss.234-235

3.6.1.3.Teknolojik Kaygular: Bir örgütteki en önemli unsurlardan biri teknolojidir.

Çünkü teknoloji, üretim unsurlarını, çalışanları, bilgi, yetenek, işe alma süreçlerini ve yönetim tarzlarını etkileyecektir. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutunda teknolojik endişeler, görev ve amaçların nasıl başarılacağına ilişkin bilgiyle ilişkilidir. Teknoloji yaşamın etkinlik ve verimliliğini iyileştirmek için yöntem ve makineler sağlar. Buna rağmen, bu yöntem ve makineler zaman zaman insan veya çevreyi tehdit eden istenmeyen yan etkilere sahiptirler(494). Her yeni teknolojik gelişme toplumdaki değer yargılarının değişmesinden yaşam düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar bir dizi değişime temel teşkil ettiğinden iç ve dış faktörler arasında en önemlisi olmaktadır.

Ülkemizde yüksek enflasyon, artan işsizlik, düşük yaşam standartları ve düşük gelir düzeyi işletmelerin ekonomik sorumluluklarını bile tam olarak yerine getiremediklerine ilişkin göstergelerdir. Kanuni düzenlemelerin onları çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye zorladığı ifade edilebilir. Sosyal sorumluluklar ikinci planda kalmaktadır.

3.6.2.Hukuki Boyut

İşletmenin ikinci düzeydeki sorumluluğu olan hukuki sorumluluk, tüm kanunlar ve düzenlemeler çerçevesi içinde işletmenin faaliyetlerini icra etmesi olarak ifade edilebilir. Ancak, kanunlar ve düzenlemeler bir örgüt ve onun üyelerinin yaptığı tüm eylemleri kapsamaz. Başka bir ifadeyle, hukuki sorumluluklar, yasal ve düzenleyici çerçevede işletmenin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmesidir(495). Toplum işletmenin bulunduğu ülkenin yasalarına göre faaliyette bulunmasını beklemektedir. Taraf olarak işletmenin, işletme ile toplum arasındaki “sosyal sözleşme”ye uygun davranmasını talep etmektedir(496). Dolayısıyla buradan çıkarılacak sonuç, herhangi bir işletmenin sosyal sorumluluk anlayışı yasalara uygun olmalıdır. Sosyal sorumluluğun hukuki boyutu, sorumlu davranışlar için asgari standartlar ve toplumun doğru ve yanlışın ne olduğuna dair ölçüt olarak kabul ettiği yönetimin çıkardığı yasalar ve düzenlemelere itaat etmek olarak ifade edilebilir. Kısacası hukuki sorumluluklar, toplum tarafından işletmeden istenen ve işletmenin yerine getirmekle yükümlü olduğu hususlardır.

(494) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, ss.72-73

(495) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, *a.g.e.*, s.78

(496) Archie B. Carrol, *a.g.e.*, s.41

3.6.2.1.Rekabeti Düzenleyen Yasalar: İşletme ile aynı ürünü üreten ve aynı pazarlara sunan işletmeler rakip işletmeler olarak bilinir. Rekabet serbest piyasa ekonomisinin vazgeçilmez şartıdır. Yasaların öngördüğü haklı rekabet tüketici haklarını korur, onların aldatılmasını önler, kaliteli ve ucuz malın piyasaya sürülmesini sağlar. Bu kurallar çerçevesinde hareket etmek işletmelerin sosyal sorumlulukları arasında sayılır. Bu sorumluluklar yasalar tarafından desteklenmektedir. Çeşitli hükümet kuruluşları bu kanunların uygulanması için yetkilidir ve işletme uygulamalarını inceleme görevini yürütmektedirler. Özellikle iş uygulamalarını düzenlemek için hükümet uygulamalarının gücü 1970’li yıllarda dramatik bir şekilde yükselmiştir. Buna karşın, 1980’li yıllarda ise düzenleyici faaliyetlerde bir düşüşe tanık oluyoruz. Gerçekte, son zamanlarda kamu kuruluşlarının işletme faaliyetlerini kontrol etmedeki katılımı önemli ölçüde azalmıştır.

Türkiye’de haksız rekabetin önlenmesi, işletmeler tarafından en fazla suistimal edilen konulardan biridir. Bu konudaki düzenlemeler, Türk Ticaret Kanunu birinci kitabında(m.56 ve takip eden maddeler) ve Borçlar Kanununun 48.maddesinde yer alan hükümler olarak ifade edilebilir. “Haksız rekabet, aldatıcı hareket veya hüsnüniyet kaidelerine aykırı sair suretlerle iktisadi rekabetin her türlü suistimalidir”(T.T.K. m.56) şeklinde ifade edilmektedir. Haksız rekabet halleri; kötüleme, gerçeğe aykırı bilgi verme, aldatıcı reklamlar, müstesna kabiliyet zannını uyandırma, iltibas, yardımcılarını görevlerini kötüye kullanmaya kandırma, yardımcılardan işletmenin sırlarını ele geçirmek, sırlardan faydalanma ve yayma, gerçeğe aykırı şahadetname verme, iş hayatı şartlarına riayet etmeme, bir eserin ad ve alametleri ile çoğaltılmış nüshalarının şekilleri ile iltibas veya işaret, resim veya sesin çoğaltılması olarak sıralanmaktadır(497). “Haksız rekabet halleri, rakipleri, müşterileri, meslek kuruluşlarını, ulusal ekonomiyi korumak amacıyla düzenlenmiştir”(498).

3.6.2.2.Tüketiciyi Koruyan Yasalar: Tüketicinin korunması çok eski bir geçmişe sahip olmasına karşın, konunun önem kazanması yakın tarihimizde gerçekleşmiştir. Tüketicinin korunması ile ilgili yasalar Eski Yunan devrine kadar uzanır. Roma ve Osmanlı

(497) Reha Poroy, **Ticari İşletme Hukuku**, 5. Bası, İstanbul: Yayın No:107, Hukuk Dizisi: 45, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1987, ss.198-200

(498) Ali Bozer, **Bankacılar İçin Ticaret Hukuku**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü yayın No: 166,1985, s.105

İmparatorlukları'nda üzerinde durulan bir konu olmakla beraber, konu Sanayi Devrimi'nden sonra önem kazanmıştır(499).

Tüketici korumada ilk örgütlü hareket 1928 yılında ABD'de başlamıştır. Amerikan Standartlar Bürosu'ndan ürünlerin kontrolü için yapılan test sonuçlarının "Tüketici Raporu" adıyla yayınlanmaya başlaması, bu konuda atılmış en önemli adımlardan biridir(500). 1960'lı yıllardan önce tüketiciyi koruyan çok az sayıda kanun olduğunu öğrenmek pekçok insan için sürpriz olabilir. Gerçekte yüzyılın sonlarına kadar tüketiciler hatalı ekipmanın bir üreticisinden haklarını bile talep edememekteydiler(501). Tüketici hakları ve bunların devletçe korunmasının gereği açısından 15 Mart 1962 tarihi yalnız ABD için değil, tüm dünya için önemli bir dönüm noktası sayılmaktadır. Bu tarihte ABD Başkanı J. F. Kennedy, Temsilciler Meclisi'nde bu konuya geniş yer veren bir konuşma yapmış, o tarihten sonra da 15 Mart "Dünya Tüketici Hakları Günü" olarak kutlanmaya başlanmıştır. ABD'de Kennedy'nin devletçe korunması gereğini belirttiği, Avrupa Topluluğu ve çeşitli ülkelerde de devletçe korunması gereği kabul edilen tüketicinin temel hakları şu dört noktada toplanmıştır. Bunlar; a)Güvenlik hakkı, b)Bilgi edinme hakkı, c)Seçme hakkı ve d)Temsil edilme veya Sesini duyurma hakkı olmaktadır(502).

1986 yılında "Tüketici Koruma Politikasına Yeni Hız Kazandırma Programı" çerçevesinde tüketici hakları yeniden gözden geçirilerek Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütü tarafından ilan edilen bugünkü evrensel kabul görmüş sekiz hakka ulaşılmıştır. Bunlar; 1)Temel gereksinimlerin giderilmesi hakkı, 2)Güvenlik ve güven duyma hakkı, 3)Mal ve hizmetin serbestçe seçilmesi hakkı, 4)Bilgi edinme hakkı, 5)Eğitilme hakkı, 6)Tanzim edilme hakkı, 7)Sesini duyurma hakkı ve 8)Sağlıklı bir çevreye sahip olma hakkı olmaktadır(503).

(499) A. Şahin Özcan, "Tüketicinin Korunması", *Standart Dergisi*, Sayı: 414, Haziran 1996, ss.125-128.

(500) Ayşe Akman, "15 Mart Dünya Tüketiciler Günü" *Standart Dergisi*, Sayı: 375, Mart 1993, s.49.

(501) Linda K. Trevino and Kathrine A. Nelson, *a.g.e.*, s.176

(502) Dennis Adcock, Ray Braedfield, Al Halborg and Caroline Ross, *Marketing and Practice*, London: Pitman Publishing, A Division of Longman Group UK Limited, 1993., s.399 ve İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, 6.Basım, İstanbul: Der Yayınları 1994, ss.343.

(503) Semra Aytuğ, "Türkiye'de ve Batılı Ülkelerde Tüketicinin Korunması" *Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdikleri Paneli*, EBSO, İzmir, 21 Ekim 1995, ss.1-6.

Dünya Tüketici Örgütleri Birliği 1993 yılında “çokuluslu şirketler ve tüketiciler” konusunu ana tema olarak benimsenmiştir. Bugün çokuluslu şirketler, dünya ekonomisinin gelişmesi ve küreselleşmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çokuluslu şirketlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu denli hızlı bir şekilde pazar genişletme faaliyetleri haksız rekabetin önlenmesi ve tüketicinin korunması faaliyetlerinin daha etkin yapılmasını gerekli kılmaktadır(504).

Ülkemizde tüketici konusundaki çalışmaların oldukça eski bir tarihi vardır. Yaklaşık 500 yıl kadar önce ülkemizde standardizasyon çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalar ilk defa bir ferman halinde 1502 yılında II.Bayezid zamanında yürürlüğüne konan “**Kanunname-i İhtisab-ı Bursa**”dır. Bu kanun önemlidir. Zira o dönemde henüz dünyada standart ve sanayici kavramları bilinmemekteydi. Söz konusu kanun haksız rekabet konusundaki düzenlemeleriyle esnaf ve zanaatkârı korumakta ve tüketicinin korunması ilk defa bu kanunla devlet teminatı altına alınmaktadır. Yine, standart dışı üretime karşı cezai yaptırımlar da bu kanun kapsamında ele alınmıştır(505).

Cumhuriyet tarihimizde de çıkarılmış olan çeşitli kanunlarda dolaylı yoldan da olsa tüketicinin korunmasına yönelik düzenlemeler yer almıştır. Ancak tüketicinin korunması, ilk defa 1982 Anayasası’nda açık ve net olarak teminat altına alınmıştır. 1982 Anayasası’ndaki düzenlemeyle, “devlete tüketiciyi koruma ve aydınlatma görevi verilmiş, bu arada tüketicinin kendisini koruması için yapılacak girişimlerin teşvik edileceği hükme bağlanmıştır. Yine, tüketiciyi korumaya yönelik olarak “piyasaların sağlıklı ve güvenli işleminin sağlanması ve geliştirilmesi, piyasalarda tekelleşme ve kartelleşmenin önlenmesi devlet tarafından sağlanacaktır” ifadesi yer almıştır(AY. m.172, 167).

Borçlar Kanunu’nda da tüketicinin korunması ile ilgili olarak, yapılan satış sözleşmelerinin şekli, satılan malların kusurlu olmaması ve bunlardan doğan haklar ve borçlara ilişkin hükümler yer almaktadır(B.K. m.182 - m.210 arası). Yine Türk Ticaret Kanunu’nda “belirtilen süre içerisinde hatalı malı satıcıya bildirmesi halinde alıcı haklarını korumuş olur” hükmü yer almaktadır(T.T.K.m.25/3). Ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

(504) Ayşe Akman, a.g.e., s.49.

(505) _____, “Tüketici Dosyası: Türkiye’de Tüketicinin Korunması Konusunun Gelişimi”, *Standart Dergisi*, Sayı: 427, Temmuz 1997, s.92.

Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, 1960 tarihinde çıkarılan Türk Standartları Enstitüsü Kuruluş Kanunu, Türkiye Radyo ve Televizyon Kanunu, Belediyeler Kanunu ve Rekabet Kurulu Kanunu tüketicinin korunması ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu kanunların kapsamı ayrı bir çalışma gerektirdiğinden burada ayrıntıya girilmeyecektir.

Nihayet “4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun” yürürlüğe girmiştir. 4077 sayılı ve 23.02.1995 tarihli Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun amacı, “ekonominin gereklerine ve kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararı tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirme ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemektir”(TKK. m.1).

Üretim, dağıtım, pazarlama, fiyatlama ve reklam gibi çeşitli işletme faaliyetleri tüketiciler üzerinde olumlu ya da olumsuz değişik etkiler bırakır. Tüketicilerin bu tür faaliyetlerden olumsuz yönde etkilenmesini önlemek için yasalar ve yönetmeliklerle belli düzenlemeler getirilmiştir. Bunlar; 1) ürünlerin kalitesi ve fiyatı ile ilgili yasalar, 2) tüketiciyi bilgilendirme yasaları ve 3) aldatıcı tutundurma uygulamalarını önlemeyle ilgili yasalar olmak üzere üç grupta toplanabilir(506).

Sonuç olarak, Türkiye’de tüketicinin korunması önemli bir ekonomik ve sosyal sorun olma özelliğini korumakta ve gün geçtikçe bu konudaki endişeler giderek artmaktadır. Türkiye’de tüketicinin korunması olgusunun bugüne kadar yerleşmemesi, tüketicinin bilinçlenmesine yönelik çabaların çok yüzeysel olması ve örgütlenmenin yetersiz olmasına bağlanabilir. Bu durum, tüketicinin korunmasıyla ilgili yapılan çalışmaların hızlı ekonomik ve teknolojik gelişmenin gerisinde kalmasına neden olmaktadır. Tüketicinin bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesi için dağınık, karmaşık ve çarpıklıklarla dolu kanuni düzenlemelerin çağın gereklerine uygun olarak düzenlenmesi gerekir. Bu sorunun aşılması için devlete ve işletmelere önemli görevler düşmektedir. Devlet ve işletmelerin, tüketiciye kendini kendini koruma bilincini aşılama yardımcı olması gerekir. Çünkü, tüketici

(506) Kemal Kurtuluş, **Reklam Harcamaları**, Üçüncü Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.51

bilinçlenmedikçe bilgilendirilmesi de mümkün değildir. Hak arama bilinci henüz yerleşmemiştir. Daha önemlisi tüketicinin kendi kendisini koruyacağı esası kabul edilerek, tüketiciye bilgi elde etme ve isteme yolları öğretilerek en azından kendini örgütlemesine imkan sağlanmalıdır. Ülkemizde tüketiciler, pazarlık gücü en az olan çıkar grubudur. Bilgisizlik ve organizasyon eksikliği nedeniyle, satıcı kişi ve işletmeler karşısında çok zayıf kalmakta ve baskı yapmaları söz konusu dahi olmamaktadır.

Unutulmamalıdır ki, kanunlarda istendikten sonra boşluk bulunabilir. Önemli olan işletmelerin/yöneticilerin bunları davranışlarıyla ortadan kaldırmasıdır. İş dünyasında bu bilinç aşılanmadığı sürece kanuni boşluklar yeniden ortaya çıkacak ve bu durum sorunların çözümünü güçleştirecektir. Tüketicinin korunmasıyla ilgili örgütlenme de arzulanan düzeyde olmayacaktır. Başka bir ifadeyle, boşluk yaratma gelenek halini aldığı sürece kanuni düzenlemeler her zaman yetersiz kalacaktır. Şayet, kanuni düzenlemeler yetersiz kalıyorsa “kamu yararı” gözetilerek hareket edilmelidir.

3.6.2.3.Çevreyi Koruyan Yasalar: Yaşanabilir bir çevrede yaşamını sürdürmesi bireyin en doğal hakkıdır. İnsanoğlunun kendi yeteneklerini gerçekleştirme ve kullanması için yaşanabilir bir çevre gereklidir. Yaşanabilir bir çevre herkesin bir ahlâki zorunluluk olarak kabul edebileceği bir haktır(507). 19.yüzyıla kadar insanın doğal dengeyi bozmadaki rolü sınırlı idi. Sanayi Devrimi'nden başlayarak insanın doğal çevresine müdahalesi, ekosistem ve canlılar için tehlikeli olmaya başlamıştır. II.Dünya Savaşı'ndan büyük yıkıntılarla çıkan insanlık büyük bir kalkınma çabası içine girmiştir. Uluslararası ekonomik ve politik alandaki rekabetin etkisiyle bu kalkınma çabaları, bir ekonomik gelişme ve büyüme tutkusu haline dönüşmüştür(508). Bu hızlı büyüme tutkusu, sadece gerçek gereksinimleri karşılamayı amaç edinmemiş, sürekli artan sermaye ve yatırımları çalıştırmayı amaç edindiğinden dolayı aşırı üretime yönelmiştir. Bu durum, kıt kaynakların bilinçsizce kullanılmasına yol açmış ve israf ekonomisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle son yüzyılda yaşadığı hızlı değişim sonucu ortaya çıkan ve kendisine doğrudan yönelen olumsuz etkiler üzerine iş dünyasında yeniden yapılanmaya dönük bir eğilim ortaya çıkmıştır.

(507) Jang B. Singh and Emily F. Carasco, “Business Ethics, Economic Development and Protection of Environment in the New World Order”, *Journal of Business Ethics*, Volume 15, 1996, s.97-107

(508) Kemal Tosun, “Çevre Bozulması ve Biz”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 8, İstanbul 1978, s.1-8

Sanayi ve teknolojik gelişmenin çevre bilinci olmaksızın hızla yükselmesi, kentleşme ve çevre kirliliği ve korunması ile ilgili sorunlara ilişkin toplumsal kaygıların hızla artması, çevrenin korunması ve ekonomik büyüme konularının geniş çapta tartışılmasına sebebiyet vermiştir. 1960'lı yılların sonlarında çevre konusunda artan bilinçlenme ve toplumsal kaygılar, hem gelişmekte olan ülkelerde hem de sanayileşmiş ülkelerde hükümetler ve sanayi kesimini eyleme geçirmiştir. Çevre korunması ve kaynakların etkin kullanımıyla ilgili politikalar ve programlar ortaya konmuş, benimsenmiş ve bu tür çalışmaları yönlendirecek kuruluşlar kurulmuş ve yasalar çıkarılmıştır(509). Ülkemizde de çevre konusundaki sorunlara çözüm getirmek ve çevreyi korumak için çevre mevzuatı ile ilgili düzenlemelere gidilmiştir.

Türkiye'de cumhuriyet döneminde çevre sağlığı ve çevreyi koruyucu kanunlar kabul edilen anayasaların yönlendirici maddeleri doğrultusunda çıkarılmıştır. Değişik dönemlerde çıkarılan çeşitli kanunlarla merkezi yönetim ve yerel yönetimler, çevre sorunlarıyla yükümlü kılınmışlardır. 1930 yılında çıkarılan Belediyeler Kanunu'nda çevre sağlığı belediyelerin en önemli görevleri arasında yer almıştır. Bu yasayla belediyelerin sanayi işletmelerini çevreye etkileri yönünden denetlemeleri "Umumi Hıfs-ı Sıhha Kanunu" kapsamında yürütülmüştür. Ancak bu yasalar gelişmelere ayak uyduramamış ve dolayısıyla çevreyle ilgili sorunları çözmede etkili olamamışlardır.

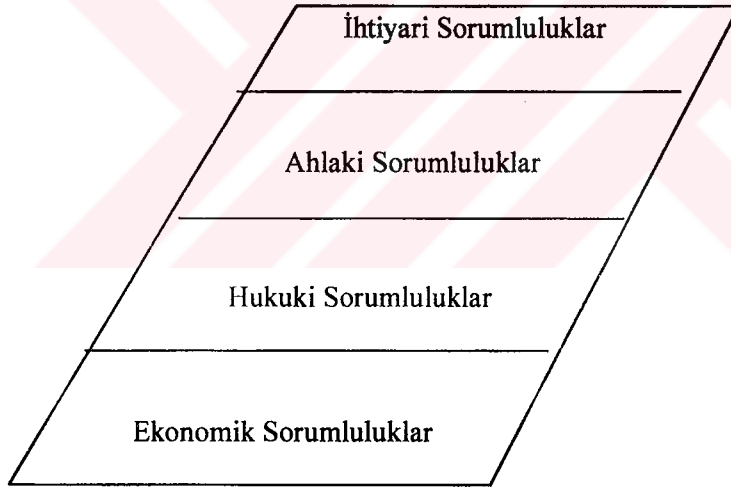
"Türk Medeni Kanunu'nda çevre ile ilgili doğrudan hükümler yer almamaktadır. 1982 Anayasasının sağlıkla ilgili 56'ncı maddesinde herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip olduğu belirtilmektedir. Bu maddeye göre, "çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirliliğini önlemek devletin temel işlevlerindedir." Çevre sorunlarıyla ilgili ilk örgütlenme 1973 yılında kurulan "Çevre Sorunları Koordinasyon Kurulu" ile başlamıştır. 1978 yılında ise Başbakanlık Çevre Örgütü oluşturulmuştur. Bu örgüt geniş yetkilerle donatılmıştır. Daha sonra bu birime bağlı olarak Çevre Müsteşarlığı kurulmuştur. Ancak bu iki örgütün de ömrü kısa sürmüştür. 8-6-1984 tarih ve 222 sayılı

(509) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, **Ortak Geleceğimiz**, (Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI), Üçüncü Baskı, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ekim 1991 s.257

ahlâki sorumluluklar toplum tarafından işletmeden beklenen ve işletmenin zorunlu olmadığı ve ahlâki olarak telakki ettiği hususlardır. Bunların yerine getirilmesi toplum içinde işletmeye iyi bir imaj kazandırır.

3.6.4.Gönüllü Sorumluluklar(Philanthropic) Boyutu

Son olarak sosyal sorumluluğun dördüncü düzeyini, gönüllü veya isteğe bağlı sorumluluklar oluşturmaktadır. Bu tam olarak gönüllü olmayı ifade eder. Bu sorumluluklar, ne bir kanuni zorunluluk ne de ahlâki anlamda bir örgüt beklentisidir. İşletmenin topluma yaptığı doğrudan ve dolaylı katkıları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, iyi bir vatandaş olarak işletme, toplumun refahını yükseltmeyi ve yaşam kalitesini arttırmayı ve bu konudaki toplumsal beklentilere cevap vermeyi ihtiva etmektedir(531). Ayrıca işletmelerin faaliyet gösterdiği yerel topluluğa katkıda bulunması beklentisini de kapsar(532).



Şekil.3.2.Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Courtland L. BOVEE and John V. THILL vd., a.g.e., s.104

İşletmelerin gönüllü topluma katılımı, bazı beklentiler yaratır. Bir gönüllü borçlu-alacaklı ilişkisi şekillenmektedir. Bu eylemler ne zorunlu ne de ahlaki sorumluluğun kalktığı altındaki bir iş beklentisidir. Genelde toplum özel sektör işletmelerinin bir dereceye kadar olanakları ve yetenekleri dahilinde gönüllü sorumlulukları üstlenmesi beklentisi içindedir.

(531) Archie B. Carrol, a.g.e., s.42

(532) O. C. Ferrel and John Fraedrich, a.g.e., s.85

almalıdır(528). Ayrıca bu ilke işletmenin, ahlâki karar verme ve iş davranışını kendi kendine düzenlemesini kapsar(529).

3.6.3.4.Ahlâk ve Sosyal Sorumluluk Eğilimi: Bireyin tümüyle bağımsız olabileceği sosyal bir sisteme yayılabilme düşüncesini esas alan sosyal sorumluluk, işletmelerin hatalı kararlar almasını önleyici bir nitelik taşır. Toplumsal faydayı zedeleyecek biçimde karar almak ahlâki de olamaz. Dolayısıyla iş ahlâki ile sosyal sorumluluk arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. İş ahlâki ile sosyal sorumluluk aynı şey değildir. “Sosyal sorumluluk kavramı zaman içinde çok yavaş değişen veya değişmez bir nitelik arz eden iş ahlâki kavramına yakınlık göstermesine karşın bu kavramın gelişmiş ve güncel yaşamın gereksinimlerini karşılar hale gelmiş biçimidir”(530). Temiz bir toplum yaratmak için iç-içe geçmiş iki kavram olan hem iş ahlâki hem de sosyal sorumluluğun varlığı temel koşuldur. Ahlâki ve sosyal olarak sorumlu bir işletme, organizasyondaki bireyler ve gruplar tarafından şekillendirilen değerler ve ilkeleri esas alır. Elbette ki, örgütsel üyelerin değerleri ve inançları işletme için ne kadar önem ise, yatırımcılar, işgörenler ve müşteriler için de o kadar önemlidir. Bütün bu çıkar gruplarının değerleri ve kuralları bir sosyal ve ekonomik etkileşim modelini kavramada önemli olmaktadır.

3.6.3.5.Gelecekteki Sorunlar: İşyerindeki hızlı değişimler gelecekte işletmelerde önemli ahlâki sorunlara sebebiyet verebilir. Örneğin; bazı araştırmalar, bilgisayar donanımı kullananların işyerinde harcadıkları zaman ile baş ağrısı, çocuk düşürme gibi sağlık sorunları arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır. Buna ilaveten, birçok yeni ofis binaları, ısıtıcı ve serinletici maliyetleri azaltmak için çevresel olarak kendi kendine yetecek şekilde tasarlanmaktadır. Bir talihsiz yan etki, bazı büro çalışanlarının bu kapalı ortamlarda kullanılan belirli kimyasal bileşenlere karşı alerji geliştirmeleri olmaktadır.

Bazı ekonomistlere göre, işletmeler ekonomik ve yasal sorunları dikkate aldıklarında, toplumun taleplerini tatmin etmektedirler. Buna karşın işletmelerin toplumun ahlâki ve yardımseverlik gereksinimlerini tatmin etmesinin imkansız olduğu inancındadırlar. Oysa

(528) A.g.e., ss.140-160

(529) Samuel C. Certo and J. Paul Peter, a.g.e., ss.235-237

(530) Hüner Şencan, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, Kasım 1987, s.15-24

olduğu duygusunu uyandırmak ve işletmenin bütünlüğünün ve ahlâki davranışın yasal düzenlemelerin ötesinde olduğunu kabul etmektedir(524). Ahlâki sorumluluklar, işletmelerin toplumun değerleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesine ilişkin bir beklentidir. İşletmenin sosyal sorumluluğunun ahlâki bileşenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir(525):

1.Sosyal normların beklentileriyle tutarlı bir tarzda işi ifa etmek önemlidir.

2.Toplum tarafından benimsenen yeni veya gelişen ahlâki normları kabul etmek ve saygı göstermek önemlidir.

3.İşletmenin amaçlarını başarmak için ahlâki normlardan fedakârlık etmenin önlenmesi önemlidir.

4.İyi vatandaş olarak işletmeden ahlâki olarak ne beklendiğinin açık bir şekilde tanımlanması önemlidir.

5.İşletmede dürüstlük ve ahlâki davranışın, yasalar ve düzenlemelere itaatın daha ötesine gittiğini kabul etmek önemlidir.

Ahlâki boyutu, beş başlık altında incelenebilir:

3.6.3.1.Bireysel Haklara Saygı İlkesi: Bu ilke; yöneticilerin, hissedarların ve diğer çıkar gruplarının(müşteriler, işgörenler, rakipler vs.) haklarına saygı göstermesi gerektiği ilkesidir. Aynı şekilde, hükümet ve işletme kritikleri de işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin haklarına saygı göstermelidir(526).

3.6.3.2.Sorumlu Tavsiye İlkesi: Bu ilke kârlılığı arttırma ve gerçekte işletmenin yaşamını sürdürmesini ifade eder. Hissedarlar kâr elde etmek için işletmeye paralarını yatırırlar ve yöneticiler onlara karşı bir yükümlülüğe sahiptirler. Yöneticiler işletmelere bu yükümlülüğü yerine getirmesini engelleyecek olan bir tavsiye sunamazlar(527).

3.6.3.3.Ahlâki Düşünme İlkesi: Bu ilkeye göre, yöneticiler işletmenin amaçlarını başarmada bir esneklik derecesine sahip olduklarından karar verirken ahlâki boyutları açıkça düşünmelidirler. Kendi kararlarının diğerlerinin çıkarlarını nasıl etkilediğini dikkate

(524) Archie B. Carrol, *a.g.e.*, s.41

(525) O. C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, s.82

(526) Fred D. Miller, Jr., and John Ahrens, "The Social Responsibility of Corporations" at *Commerce and Morality*, (Edited by Tibor R. Marchan), New Jersey: Rowman&Littlefield Co., 1998, ss.140-160

(527) *A.g.e.*, ss.140-160

7.Sakatlık, 8.Ölüm ve 9.Aile yardımlarıdır(522). Ülkemiz ILO'nun belirlediği sosyal güvenlik risklerinden yedisini kapsam içine almıştır. İşsizlik ve ailenin çocuk sahibi olmasıyla uğradığı sosyal güvenlik tehlikelerine karşı henüz bir sistem kurulamamıştır. Türkiye en kısa sürede işsizlik ve aile yardımları ile ilgili sigorta kollarını da kurarak bu konuda çağdaş dünyanın normlarını yakalamalıdır. Özellikle, istihdamda cinsiyet, etnik köken ve ırksal ayırım yapma yasaklanmalıdır. Kadınlar ve küçük yaşta çalışanların çalışamayacağı alanları saptayarak ve işgörenler grubunun mevcut durumunu analiz ederek çalışma ve terfi hedeflerini belirlemelidir.

Sonuç olarak, kanuni düzenlemeler çoğu zaman yetersiz kalmakta işveren tarafından suistimal edilmektedir. İş kanunu uygulamasında davaların uzun sürmesi de işçi aleyhine olumsuz durumlar yaratmaktadır. Ülkemizde işsizlik sigortasının da uygulanmadığını düşünürsek işverenlere düşen sorumlulukların ne denli önemli olduğu anlaşılabilir. Kanunlarda boşluklar olabilir. Ancak bu boşlukları işveren kendi yapıcı tavırlarıyla doldurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Eğer işletme ya da işveren boşlukları kötü yönde değerlendirirse, ne çalışma barışı sağlanabilir ne de bu iş ahlâkına uygun olur.

3.6.3.Ahlâki Boyut

Sosyal sorumluluğun ekonomik ve yasal boyutları genellikle kabul görmesine rağmen, ahlâki ve yardımseverlik boyutları daha çok son zamanlarda dikkat çekmeye başlamıştır. Sosyal sorumluluğun ahlâki boyutu, kanuna bağlanmadığı halde, örgütsel üyeler, topluluk ve toplum tarafından beklenen veya yasaklanan davranışlar ve faaliyetleri ifade eder. Ahlâki sorumluluklar, müşteriler, işgörenler, hissedarlar ve toplumu kapsayan temel çıkar gruplarının bir endişesini yansıtan standartlar, normlar ve beklentileri şekillendirir(523). Neyin doğru olduğunun belirlenmesi ve ona göre eyleme geçilmesi bir örgütün üçüncü sorumluluğu olan ahlâki sorumluluğuna işaret eder. Sosyal sorumluluğun bu boyutu, sosyal normlara saygı göstermek ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için bu normların kötüye kullanılmasını önlemek; toplumsal beklentilere uygun bir şekilde faaliyette bulunmak; işletmede beklenen ahlâki davranışı cömertçe ödüllendirerek iyi bir personel

(522) Tuncay Güloğlu, “Sosyal Güvenlik ve Popülist Hükümet Politikaları”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İkt. ve İdr. Bil. Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.405-416
(523) O.C. Ferrel and John Fraedrich, *a.g.e.*, s.82

programlarına devamlarında yahut öğretiminden faydalanma kabiliyetine zarar vermeyecek nitelikteki hafif işlerde 13 yaşını doldurmuş çocukların çalıştırılmaları mümkündür(İş K. m.67)”(518). Ağır ve tehlikeli işlerde 16 yaşını doldurmamış çocukların çalıştırılmayacağı(İş K. m.78 ve Ağ. Teh. İş. Tüz. M. 2), 16 ile 18 yaşlar arasındaki çocukların herhangi bir ağır ve tehlikeli işe alınmadan önce bir hekim tarafından muayene edilecekleri, işin niteliğine ve koşullarına göre vücut yapılarının dayanıklı olduğunun resmi raporla tesvik edilecekleri ayrıca düzenlenmiştir(İş K. m.80). Ayrıca İş Kanunu “yer ve su altında” ve “gece” çalışma konularında bazı yasaklar koymuştur. Buna göre, “maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yeraltında veya sualtında çalışılacak işlerde 18 yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların gece çalıştırılmaları yasaktır(İş K. m. 68)”.

Belli oranda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu iş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla yakından ilgili bir başka önemli yükümlülüktür. “Elli ya da daha fazla işçi çalıştıran işverenler %2 oranında sakat kimseleri, meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun bir işte çalıştırmakla yükümlüdürler(İş K. m. 25)”(519). “Sakat ve eski hükümlüleri işe alma yükümlülüğü, sosyal ve iktisadi yönden bir toplumsal ödev olarak kabul edilmektedir. Sakatların verimli olabilecekleri işlerde çalıştırılması suretiyle, hem işgücü değerlendirilmekte hem de onların haysiyet kırıcı bir yaşantıya itilmeleri önlenmektedir. Eski hükümlülere çalışma olanağı yaratılarak, yeni suçlar işlemekten kurtarılmakta ve topluma kazandırılmaktadır”(520).

Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO)’nün standartları, gerçek anlamda istihdam seviyesinin ve çalışma kalitesinin yükseltilmesi, çalışanın konumundan ve durumundan memnun olmasını ve nihayet sağlıklı ve mutlu olmasını öngörür(521). Uluslararası Çalışma Örgütü(ILO)’nün 1952 tarihli ve 102 sayılı Sosyal Güvenliğin Asgari Standartları Sözleşmesi’nde dokuz tehlike sayılmıştır. Bunlar; 1.Hastalık halinde sağlık yardımı, 2.Hastalık halinde tazminat, 3.İşsizlik, 4.Yaşlılık, 5.İş kazası ve meslek hastalığı, 6.Analık,

(518) Ünal Narmanlıoğlu, *İş Hukuku: Ferdi İş İlişkileri*, Cilt-1, Ankara: D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayın No: 3, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1988, s.150

(519) *A.g.e.*, s.154

(520) Münir Ekonomi,*a.g.e.*, s.102

(521) Yusuf Alper ve Pir Ali Kaya, *Uluslararası Çalışma Örgütü ve Uluslararası Çalışma Standartları*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995, ss.78-79

işletme personeline karşı sorumlulukların başlangıcını oluşturmaktadır. İş Kanununa göre iş sözleşmesinden doğan işverenin yükümlülükleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Ücret Ödeme Yükümlülüğü: İşçinin iş görme yükümlülüğüne karşılık işverenin de ücret ödeme yükümlülüğü vardır. Bu yükümlülük iş sözleşmesinde belirtilmesine karşın, iş hukukunda güvence altına alınmıştır(İş K. m.26/1).

2. İşçiyi Gözetme Yükümlülüğü: Burada işçinin gerek maddi gerekse manevi yapısına ters düşecek unsurların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. İş kanunumuz, “her işveren, işyerinde işçilerin sağlığını korumak ve iş güvenliğini sağlamak için gerekli olanı yapmak ve araçları noksansız bulundurmakla yükümlüdür”(İş K. m. 73/1, 3, 4). Yine Borçlar Kanunu da işçinin karşılaşılabileceği tehlikeleri önlemek üzere işin niteliğine göre işvereni tedbirler almakla yükümlü kılmıştır. Umumi Hıfzıssıha Kanunu(m.79) ve Sosyal Sigortalar Kanunu da bu konuda çeşitli hükümler ihtiva etmektedir. Ancak, kanunlardaki düzenlemeler daha çok “genel” nitelikte düzenlemeler olup, ayrıntılar tüzüklerde hüküm bulmuştur. Bunların başında da İş Sağlığı ve İş güvenliği Tüzüğü gelmektedir.

3. Çalışanlara Eşit İşlem Yapma Yükümlülüğü: İşverenler çalışanlarına adaletli davranmakla yükümlü kılınmıştır. Bu yükümlülük özellikle aynı vasıflara sahip ve aynı işte çalışanlar arasında eşit davranma yükümlülüğü gerektirmekte olup, cinsiyet farklılığı dahi farklı işlem yapmayı gerektirmemektedir(İş K. m.26/4). Çalışanlar arasında farklı davranma özellikle, temel ücret dışındaki ek ödemeler ve sosyal yardımlarda, yönetim alanındaki emir ve kumanda zincirinin kullanılmasında, disiplin kurallarının uygulanmasında karşımıza çıkabilmektedir. Nedeni, cinsiyet farklılığı, siyasi düşünce, dil, din, ırk vb. ne olursa olsun bu durum çalışma barışının sağlanmasına engel olduğu gibi aynı zamanda iş ahlâkına aykırıdır.

İş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla yakından ilgili yükümlülüklerden biri de çalıştırma yaşı ve çocukların çalıştırılmasıyla ilgilidir. Anayasamıza göre “kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar”(A.Y. m.50). Öte yandan İş Kanunu’na göre, 15 yaşından aşağı çocukların çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Ancak “çocukların sağlık ve gelişmesinde okul veya mesleki eğitim ve mesleğe yöneltme

b)Herkesin, herhangi bir ayırımı gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır(m. 23/2).

c)Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır(m. 23/3).

d)Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üye olmaya hakkı vardır(m. 23/4).

3.Herkesin dinlenmeye, eğlenmeye, özellikle çalışma süresinin makul ölçüde sınırlandırılmasına ve belirli dönemlerde ücretli izne çıkmaya hakkı vardır(m. 24).

Anayasamızda da sosyal ve ekonomik haklar ve ödevler başlığını taşıyan çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeler mevcuttur. Buna göre, “herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahiptir”(A.Y. m.48/1). “Çalışma herkesin hakkı ve ödevidir”(A.Y. m.49/1). Böylece güvence altına alınan sözleşme yapma hürriyeti ancak kamu yararı amacıyla sınırlandırılabilir. Anayasamızın tanıdığı bu haklar çerçevesinde kişiler, işverenle aralarında bir çalışma ilişkisi yaratmaktadır. Bu ilişki bir akitten doğmaktadır. Borçlar Kanununda ise, “hizmet akdi, taraflardan birinin bağımlı olarak bir iş görmeyi, diğer tarafın da ücret ödemeyi taahhüt etmesinden doğan akittir.” Hizmet akdi ve bu akitle kurulan ilişki Borçlar Kanunu, İş Kanunu, Deniz İş Kanunu, Basın İş Kanunu olmak üzere dört ayrı kanunla düzenlenmiştir(516).

1982 Anayasasına göre “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir(A.Y. m.10)”(517). Bundan dolayı, serbest iradelerine dayanarak akit yapacak işverenler aynı zamanda çalıştıracakları kimseleri temin ederken anayasada belirtilen sebeplerle ayrımcılık yapmadan ancak işin gereğine göre eleman temin etmelidir. Yani, işverenler herkese “eşit istihdam olanakları” sunmakla yükümlüdürler. Öte yandan devlet, işsizliğin önlenmesi ve tam istihdamı sağlamaya yönelik olarak İş ve İşçi Bulma Kurumu’nu görevli kılmıştır(İş K. m.83). Bu kurumun görevlerini tarafsız ve eşitlik ilkelerine uygun bir şekilde yürütmesi temel esastır. Daha da önemlisi, işletmelerin istihdam olanaklarına ilişkin mevzuat düzenlemeleri

(516) Münir Ekonomi, **İş Hukuku: Ferdi İş Hukuku**, Cilt:1, İstanbul: İ. TÜV. Yayınları No:18, 1987, s.73-77
(517) Hasan Nerad LL. M., **Hukuka Giriş**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1988, s.108

teknoloji seçimi, her alanda çevresel kirlenmeyi daha başlangıçta önlemek, üretim sonrası kayıpları ve atıkları en aza indirmek için üretimin sınırlandırılması ve yaptırımlar içeren ve zorunluluklar ortaya koyan standartlara ve yasalara uyulması, atıkların yeniden değerlendirilmesi ve arıtma tesislerin kurulması konularına özellikle önem verilmelidir.

Çevre korunması kendi başına bir ekonomik değerdir. Doğal çevrenin tahribi halinde istikrarlı bir ekonomik gelişme için gerekli koşulların ortadan kalkacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle özellikle işletmeler doğal çevre tahribatını göz ardı ederek kaynak israfına neden olan teknolojiler yerine doğal çevre kirliliği yaratmayan ve kaynakların daha etkin kullanımını sağlayacak teknolojileri kullanmalı ve transfer etmelidirler. Teknolojinin doğa üzerindeki zaferi, doğa ile insan arasındaki ahenk ve optimal bir denge var olduğu sürece değer taşır(514).

Çevre sorunlarının azaltılması, çözülmesi ve ortadan kaldırılması için bu konudaki mevzuatın çağın gereklerine uydurulması ve gelişmiş ülkelerin tecrübelerinden yararlanarak tutarlı bir çevre politikasının saptanması hem insanımızın duyarlı olmasını sağlayacak hem de işletmelerin çevre ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesinde önemli rol oynayacaktır. İşletmelerin kirliliği yok edici, hiç olmazsa hafifletici önlemler almaları yasal yaptırımlara bağlanmış ise de, bu durum işletmeler ile diğer ilgililerin ahlâki ve sosyal sorumluluk anlayışına bağlı olmaktadır.

3.6.2.4.Eşitlik ve Güvenliği Sağlayan Yasalar: İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde eşitlik ve güvenlik ile ilgili maddeler aşağıdaki gibi ifade edilebilir(515):

1.Herkesin, toplumun bir üyesi olarak, sosyal güvenliğe hakkı vardır. Ulusal çabalarla ve uluslararası işbirliği yoluyla ve her devletin örgütlenmesine ve kaynaklarına göre, herkes onur ve kişiliğinin serbestçe gelişimi için gerekli olan ekonomik, sosyal ve kültürel haklarının gerçekleştirilmesi hakkına sahiptir(m. 22).

2. a)Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır(m. 23/1).

(514) Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, s.216

(515) *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*, at <http://www.deu.edu.tr/Duyuru/insan/insan.html>

bitki ve hayvan varlığı ile doğal ve tarihsel zenginliklerinin korunarak, bugünkü ve gelecek kuşakların sağlık, uygarlık ve yaşam düzeyinin geliştirilmesi ve güvence altına alınması için yapılacak düzenlemeleri ve alınacak önlemleri, ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleriyle uyumlu olarak belirli hukuki ve teknik esaslara göre düzenlemektir”(Ç.K. Md.1).

Çevre korunmasına ve çevre kirliliğinin önlenmesine ilişkin bilginin saklanması, kurumların yeterli ve gerekli tedbirleri almasını geciktirmekte, kamuoyunun tepkisz kalmasına sebep olmaktadır. Sadece, diğer ülkelerde değil, bizde de pekçok konuda bilgi gizlenmiştir ve belki de gizlenmektedir. Yine çevresel sorunlara ilişkin konularda yönetim hazır olmadığı için gizliliği tercih etmektedir. Gizliliğin hem kamusal hemde bireysel güvenlik açısından bir gereksinim olduğu kabul edilse de, günümüz gizlilik anlayışının bu sınırlarını aşarak yönetimin tüm faaliyetlerine egemen olması haklı olarak eleştirilmektedir(513). Özellikle çok geniş boyutlara sahip çevresel konularda kamuya karşı uygulanan gizlilik, çok ciddi kamusal/bireysel mağduriyetleri devlet eliyle yaratmaktadır. Bu durum devlete olan güveni zedelemektedir. Bu da insana saygıdan uzak tercihler yapılmasına ve çevre ile ilgili ciddi sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Böylesi bir tutum kötü bir yönetimin tutarsızlıklarla dolu ve çevresel ahlâka aykırı bir tutumundan başka bir şey değildir. Bir başka önemli bir sorun da, Türkiye’de insan hakları ve sosyal refah yasalarını geliştirme de olduğu gibi çevre koruma ve çevre sorunlarının çözümü konusunda da gönüllü topluluklar ve çeşitli özerk kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, medya, sendikalar, çevreciler ve meslek kuruluşlarının etkili rol üstlenmemeleridir.

Doğal çevre herkesindir ve korunması zorunludur. Temiz bir ortamda çalışmak aslında bir haktır. İşletmeler bunu sağlamakla haktan doğan borçlarını ifa etmiş olurlar. Sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden işletmeler, doğal çevre kirliliğinin önüne geçmek için rekabet olanaklarını ortadan kaldırmayacak ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilecek bir kuruluş yeri seçmelidirler. Ülkemizin kalkınması için sanayileşme doğal kaynaklarımızın azalması, yitilmesi ve zarar görmesi pahasına olmamalıdır. Bu nedenle işletmeler kurulmadan önce yer seçiminde doğal çevresel faktörler de dikkate alınmalıdır. Ayrıca işletme faaliyetleri sonucu doğal çevrenin tahrip edilmesi halinde zararın tazmini ve alınacak önlemler için fon ayırma, doğal çevre kirliliğini önleyen ve kaynakları daha etkin kullanan

(513) A.g.e. s.132

K.H.K. ile “Çevre Genel Müdürlüğü”, oluşturularak örgütlenmeye yeni bir biçim verilmiştir(510).

Çevre sorunları özellikle 1980’li yıllarda Türkiye’nin gündemine girmiş ve çeşitli boyutlarıyla tartışma konusu olmaya başlamıştır. Bu tartışmalar sonucunda somut sonuçlar alınmış, çevre sorunlarının önlenmesi ve çözümlenmesi amacıyla çeşitli yasal düzenlemelere gidilmiştir. Çevre sorunlarıyla ilgili gönüllü örgütlenmeler yaygınlaşmış, çevre sorunları ile ilgili araştırmaların sayısı giderek artmıştır. Bu durum Çevre Bakanlığı’nın kurulmasını gündeme getirmiştir(511). 11 Ağustos 1983 tarih ve 2872 sayılı Çevre Kanunu ile konuya sistematik bir biçimde yaklaşılmıştır. Çevre Kanunu bu yönüyle özgün bir kanundur. Diğer Kanun ve düzenlemelere örnek teşkil edecek bir yasa niteliğindedir. 30 Temmuz 1988 Türk Çevre mevzuatı ile Avrupa Topluluğu Çevre Mevzuatı’nın uyumlaştırılması için Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın desteğiyle bir proje başlatılmıştır. Böylece, çevre mevzuatının çağdaş normlara uydurulması amaçlanmıştır. Ayrıca, bu dönemde üniversitelerde konu ile ilgili yüksek öğretimin yaygınlaşması önemli sayılabilecek gelişmelerden biridir. 1991 yılında ise, Çevre Bakanlığı kurulmuştur.

Ülkemizde çevre ile ilgili kurumlar, merkezde Çevre Bakanlığı ve bu bakanlığa bağlı Özel Çevre Koruma Kurumu ile merkezi yönetimin il ve ilçe örgütleri ile belediyelerdir. Bu çerçevede yer almak üzere Çevre Bakanlığı’na bağlı olarak bazı illerde Çevre İl Müdürlükleri oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak ilçe düzeyinde hiçbir örgütlenmeye gidilmemiştir. Öte yandan 3030 sayılı Büyük Şehir Belediyeleri Kanunu’nun uygulanmakta olduğu belediyelerde çevre birimleri kurulmuştur. Ancak istenilen düzeyde çalışmaları ve kentsel çevrenin korunması ve gelişmesinde etkin ve önemli rol oynadıkları söylenemez(512).

Ülkemizde bireylerin ve işletmelerin doğal çevreyle olan ilişkileri 1983 tarihli Çevre kanunuyla düzenlenmiştir. Bu kanunun amacı, “bütün vatandaşların ortak varlığı olan çevrenin korunması, iyileştirilmesi; kırsal ve kentsel alanda arazinin ve doğal kaynakların en uygun şekilde kullanılması ve korunması; su, toprak ve hava kirliliğinin önlenmesi; ülkenin

(510) Firuz Demir Yaşamış, **Çevre Yönetiminin Temel Araçları**, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları No: 123, 1995, s.31

(511) **A.g.e.**, ss.32-35

(512) Zerrin Toprak Karaman, **a.g.e.** s.132

Bazı örnekleri, yardımseverlik faaliyetleri, işgören sağlık programları, çocuk bakım merkezleri, kreşler, yaşlılara hizmet ve işsizlere iş eğitimi vs. olabilir.

İsteğe bağlı sorumluluklar, toplum tarafından işletmeden temenni edilen ve işletmenin zorunlu olmadığı halde isteyerek yerine getirdiği sorumluluklardır. Toplum içinde işletmeye olumlu bir imaj kazandırarak uzun vade de işletmenin kârlı çalışmasına ve devamlı yaşamasına olanak sağlar.

Sonuç olarak sosyal sorumluluk piramidindeki dört kategori karşılıklı olarak birbirinden ayrı tutulamazlar. Belli bir örgütsel faaliyetin temelinde ekonomik, hukuki, ahlâki ve isteğe bağlı güdülerin bir kombinasyonu vardır. Şekil.3.2. her bir sorumluluğun nisbi önemini göstermektedir. Çeşitli çıkar grupları dikkate alındığında yöneticiler diğer gruplara karşı hukuki, ahlâki ve isteğe bağlı sorumlulukları bütünüyle önemseyen hissedarlara karşı ekonomik sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmamalıdır.

3.7.İşletmenin Sosyal Yönden Sorumlu Olduğu Örgütsel Çıkar Grupları

Çıkar grupları, ister örgütün içinde isterse dışında olsun, örgütün faaliyetlerini etkileyebilen ve onun faaliyetlerinden etkilenen, yönetsel kararların sonuçlarında pay sahibi olduklarını düşünen bireyler veya gruplar olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, çıkar grupları, bir işletmede mülkiyet hakları ve çıkarları olan, geçmiş, bugün ve gelecekte aktivitesi olan kişi ve gruplardır. Bu tür haklar ve çıkarlar işletmeyle yapılan sözleşmeler veya alınan eylemlerin bir sonucu olabilir. Bu haklar yasal veya ahlâki, bireysel veya grupsal bir nitelik taşıyabilir(533). Çıkar grupları mevcut veya gelecekteki kararları etkileme gücüne sahiptirler. Yöneticiler çevresel ve süreç analizine başlamadan önce “Belirli bir sorun veya yönetim kararında en büyük etki ve role sahip olanlar kimlerdir?” sorusunun cevabını aramalıdır. Aubrey L. Mendelow, yöneticilerin spesifik çıkar gruplarını belirlemesinin önemli olduğuna işaret eder. Çıkar grupları etki haritası(Şekil.3.3), çeşitli çıkar gruplarının rollerini ve önemini anlamaya ilişkin bir kavramsal çerçeve sunar. Bu harita her koşuldaki her oyuncuyu kapsamakta ve işletmenin sosyal duyarlılık stratejisini uygulama ve değerlendirmesine temel teşkil eder. Çıkar grupları sorunlar hakkında büyük ölçüde değişen

(533) Micheal C. Deck, a.g.e., s.1

beklentiler ve görüşlere sahiptir. Bazıları çok sayıda insanın görüşünü temsil eder. Çıkar grupları bir sorunlar setiyle aktif bir şekilde ilgilenebilir. Çıkar grupları bir işletmenin stratejik hedeflerini başarılmasında önemli rol oynayabilirler. Bu nedenle işletme, işgörenlerden tedarikçilere, çevrecilere uzanan çıkar gruplarının yasal taleplerini dengelemede bir temel sorunla karşı karşıyadır.

İşletme içindeki veya dışarıdaki pozisyonlarına göre çıkar gruplarını analiz edilebilir. Başlıca çıkar gruplarının sayısı fazladır. Bu gruplar örgüt içinde ve örgüt dışında bulunmaktadır. Başlıca örgütsel çıkar grupları(organizational stakeholders); işgörenler ve sendikalar, müşteriler ve kurumlar, hissedarlar ve mal sahipleri, devlet, özel çıkar grupları, kredi verenler, tedarikçiler, yerel topluluk üyeleri ve rakipler, genel toplum ve uluslararası toplumu kapsamaktadır(534). İşletme, sosyal faydayı arttırmak için ilgili tüm çıkar gruplarının menfaatlerini düşünmeli ve dengelemeyi amaç edinmelidir. Bu tutum örgüt açısından önemlidir, çünkü onun yaşaması bu birey ve grupların desteğine bağlıdır.

	Direkt	Dolaylı
Dışsal	Tedarikçiler Müşteriler Rakipler Potansiyel Yatırımcılar Hükümet	Genel Toplum Sosyal Eylemci Gruplar Dinsel Kurumlar Düzenleyiciler Yerel Topluluk Üyeleri Medya, Lobiler Ticaret Birlikleri, Odalar
İçsel	Yönetim Kurulu İşgörenler	Sendikalar Hissedarlar

Şekil.3.3.Örgütsel Çıkar Grupları

Kaynak: Frederick D. Sturdivant and Heidi Vernon-Wortel, a.g.e., s.16

Günümüzde artık başarılı yöneticiler, işletmelerinde temel ve en önemli çıkar grubu olarak hissedarları görmemektedir. Hissedarlar kavramı çıkar gruplarının yalnızca bir

(534) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., ss.106-107

grubunu oluşturmaktadır. Hissedarlar artık diğer çıkar grupları hesabına ödüllendirilmesi gereken çıkar grubu olmaktadır(535).

Birincil çıkar gruplarını hesaba katmaksızın bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Bir işletmede birincil çıkar grupları genellikle hissedarlar ve yatırımcılar, işgörenler ve tedarikçilerden oluşur. Alt yapı ve pazar hizmetleri sağlayan ve itaat edilmesi gerekli olan kanunlar ve düzenlemeler çıkararak işletmelerin vergiler ve öteki yükümlülükleri yerine getirmesini talep eden devlet(veya hükümet) ve toplum ise, işletmede kamusal çıkar grupları olarak tanımlanan öteki çıkar grubunu oluşturur. İşgörenler veya müşteriler gibi birincil çıkar gruplarının tatmin olmaması veya işletme sisteminden çekilmesi durumunda, işletmenin tümünde veya bir bölümünde ciddi zararlar karşılanacak, bu yüzden işletmenin başarılı bir şekilde faaliyetini devam ettirmesi mümkün olamaz. İşletmenin yüksek düzeyde güvenilir olması, birincil çıkar gruplarının desteğine bağlıdır.

İkincil çıkar grupları, işletmenin faaliyetlerini etkileyen(olumlu veya olumsuz) veya onlardan etkilenen(olumlu veya olumsuz) gruplar ve kişiler olarak ifade edilebilir. Bu grupların işletmeyle iş muamelesi, sözleşme yapmaları gerekmez. İşletme ikincil çıkar grupları üzerindeki bekasına bağlı kalmaz. Medya ve özel çıkar gruplarının büyük bir bölümü ikincil çıkar grupları arasında yer alır. Bu çıkar grupları bir işletmenin faaliyetleri ve performansı lehinde ve aleyhinde kamuoyunu harekete geçirme gücüne ve yeteneğine sahiptirler(536).

Bütün çıkar grupları, beklentilerini elde etmek için gerektiğince pazarlık güçleri

Çıkar gruplarının bazıları işletme dışındadır. Hissedarlar, çalışanlar ve yöneticiler işletme içinde yer alırken, tüketiciler, rakipler, kredi kurumları, devlet ve kamu kurumları, bilimsel ve toplumsal kurumlar, toplum vb. gruplar işletme dışında yer alır. İşletme, bütün bu iç ve dış çıkar gruplarının amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden bir araçtır. İşletmenin yaşama ve gelişmesi, rakipler dışında bütün grupların çıkarıdır. Hatta bazı hallerde, rakiplerin çıkarları bile işletmenin varlığını gerektirebilir. Çünkü işletmelerin rakiplerle işbirliği yaparak ortak çıkarlarını daha etkili bir şekilde korumaları mümkün olabilir. Organizasyonlarda etkili bir çıkar gruplarının yönetimi; çok yönlü çıkar gruplarıyla olan iletişim süreçlerini tasarlayarak kritik sorunlar konusunda çıkar gruplarıyla aktif bir şekilde anlaşmayı(veya gönüllü anlaşmaları) amaçlamakta ve onlara hizmet edecek bir pazar yaklaşımı ortaya koymaktadır. Çıkar gruplarının gereksinimlerini, endişelerini ve beklentilerini kavramada ve öngörümlemede gerekli dikkati ve gayreti göstererek pazarlama araştırma tekniklerini kullanmakta ve çıkar grupları hakkında bilgi sahibi olan yönetim üyelerinden yararlanarak geleceğe dönük stratejilerini belirlemektedir. Böylece işletmeler çıkar grupları ortamını etkileyerek kaynaklarını çıkar gruplarının analiziyle tutarlı bir biçimde tahsis etme olanağını elde edebilirler(537).

Sosyal sorumluluk da, diğer sorumluluklar gibi, yaptırımların varlığı ölçüsünde etkinlik kazanır. Yaptırımların kapsamı ve gücü, çıkar gruplarının pazarlık güçlerine bağlı olarak değişir. Sosyal sorumlulukların yönetim kararlarında ihmal edilmesi halinde, işletmeye yapılacak baskıların olumsuz etkileri şiddetli olur. Bu durum, çağdaş işletme yöneticisini, bir politikacı ve becerikli bir devlet adamı, bir ordu komutanı ve usta bir gemi kaptanı gibi davranarak görev ve işlevlerini yerine getirmeye zorlamaktadır(538).

3.8.Sosyal Sorumluluğun Spesifik Alanları

Sorumluluk alanlarıyla, organizasyonların geleneksel ekonomik çıkarların ötesinde ilişki içinde oldukları sosyal, siyasal ve teknolojik çevre faktörlerinden etkilenen sosyal sorumluluk yaklaşımıyla kime karşı sorumlu olduklarının sınırları ortaya konmaktadır. Yöneticinin çevresinde olan sosyal sorunların farkında olması, bilinçli olarak bu sorunların

(537) Frederick D. Sturdivant and Heidi Vernon-Wortel, a.g.e., s.16

(538) Kemal Tosun, a.g.e., ss.79-101

çözümü için elindeki bütün kaynakları ve olanakları kullanması için sosyal sorumluluk alanlarını belirlemesi gerekli olmaktadır. Sosyal sorumluluk alanları birbirinin rakibi değil, aksine birbirini tamamlayıcı olarak görülmelidir. Çünkü çoğulcu toplum yapısı özerk ve yarı özerk grupların sahip oldukları gücü dengeli bir şekilde birbirine zarar vermeden yapıcı olarak kullanmalarına uygun bir ortam sağlamaktadır. Organizasyonların sosyal sorumluluk alanlarını kesin hatlarıyla ortaya koymak güçtür. Organizasyonlar çeşitli çıkar gruplarına hizmet etmek için birçok yaratıcı yöntemler ortaya koymalarına rağmen bu çabalar genel sosyal sorumluluk alanlarını sekiz grupta toplama eğilimindedirler. Bunlar aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmaktadır:

3.8.1. Ekolojik ve Çevresel Kalite: Çevre, bir bütün olarak canlıların yaşamsal işlevlerini; biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamlarını sürdürdüğü ortam olarak ifade edilebilir(539). İnsan; akli, zekası, teknolojik ve yönetsel gücü ile canlı ve cansız doğa üzerindeki etkisini artırarak, var olan dengeyi değiştirme olanağına kavuşmuştur. Böylece, insan, kendisi dışındaki varlıklar yönünden, hem ortamın bir ögesi hem de tüm doğal dengeyi bozabilecek kadar güçlü bir ögesi haline gelmiştir(540). Son otuz yılda insanın doğaya yönelik tutum ve davranışlarının ahlâki boyutları yalnızca doğayı değil, aynı zamanda insanoğlunu ve onun geleceğini tehdit eden en karmaşık ve ciddi sorunlardan biri haline gelmiştir(541).

Türkiye’de çevre sorunlarının ortaya çıkmasında etkili olan ve çözümünü güçleştiren faktörler; sanayileşme, plansız kentleşme, hızlı teknolojik gelişme, aşırı üretim, bilinçsiz tüketim, hızlı nüfus artışı, kırsal bölgelerden kente göç(542), ekonomik büyüme zorunluluğu, kirlenmenin her yere yayılabilecek bir akıcılık ve hareketliliğe sahip olması, alt yapı yetersizliği, yetersiz örgütlenme, yönetsel ve teknik süreçlerin yetersizliği, nitelikli elemanların yetersizliği, eğitim düzeyinin düşük olması ve ayrıca hükümetler ve işletmelerin çevre için ayırdıkları finansal kaynakların yetersizliği olmaktadır. Bütün bu sorunlara ilaveten bugün bile çevre koruma çalışmalarının pekçok kişi tarafından anlamsız bir lüks olarak görülmesi kaygı vericidir. Bu nedenle, insan ve toplum sağlığına yönelik tehditler

(539) Fevzi Altuğ, *Çevre Sorunları*, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1990, s.10

(540) Kemal Tosun, a.g.e., s.202

(541) İbrahim Özdemir, “The Ethical Dimension of Human Attitude Towards Nature”, Ankara: First Published by the Ministry of Environment The Republic of Turkey, Gökçe Ofset, 1997, s.3

(542) Firuz Demir Yaşamış, a.g.e., ss.17-18

giderek büyümektedir. Büyüyen bu tehdide rağmen toplumda yalnızca endişelenme duygusu ortaya çıkmış, ancak bu korku duygusu sivil toplum örgütlerinde ve kamu sektöründe bilinçli bir örgütlenmeye, tepkiye ya da önlem almaya dönüşmemiştir.

Çevresel sorumluluk duygusu taşıyan işletme yönetiminin alacağı önlemlerden en önemlisi korumadır. İşletme topluma faydalı mal ve hizmet üretmenin yanısıra çevreyi korumalı ve gelecek nesillere yaşanacak bir çevre bırakmalıdır(543). “Kalkınma ile çevre koruma kavramları birbirini dışlayan değil, aksine birbirlerine destek veren kavramlardır. Zaten, sürdürülebilir kalkınmanın temel ilkesi, tüketilecek doğal kaynakların doğal üreme hızlarını aşmayan bir hızda tüketilmelerinin güvence altına alınmasıdır. Aşırı kullanım nedeniyle bugün toplumumuz kaynak kıtlığıyla karşı karşıyadır. Enerji krizi yenilenemeyen bir kaynağın tüketilmesinin en çok göze batan örneğidir. Yönetim, yenilenebilen ve yenilenemeyen kaynak rezervleri ile atık ve ürünlerin bileşimleri arasında bir denge kurmalıdır(544). Yine işletmeler doğal kaynakları kullanırken, onların korunması ve rasyonel kullanımı konusunda gerekli özeni göstermelidir. Doğal dengeyi tahrip etmeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmeli ve çevre kirliliği gibi ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önceden tedbir almalıdır. Bu düşünce tarzı, işletmeleri ekonomik kuruluş olma anlayışından uzaklaştırıp sosyal bir kuruluş hüviyetine sokmaktadır(545).

Hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği, gürültü kirliliği, radyoaktif kirlenme ve katı atıklar gibi çevre sorunlarıyla ilgili olarak kamuoyunun duyarlılığının giderek artması, çevre mevzuatının işletmelere artan yükümlülükler getirmesi, “kirletenler öder” ilkesinden hareket ederek “kirleten temizler” ilkesinin yaygınlaşmaya başlaması, çevre endüstrisinin yeni bir sektör olarak gelişmesi, çevre koruma ve doğaya saygı duygusu konusunda duyarlı işletmelerin kamuoyu, yasa koyucu ve uygulayıcılar nezdinde saygınlığının artması çevre yönetiminin giderek önem kazanmasına neden olmuştur(546). 1960’lı yılların sonlarında çevre konusunda artan bilinçlenme ve toplumsal kaygılar, hem gelişmekte olan ülkelerde

(543) Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, 1996, s.695

(544) Micheal Hitt, vd., **a.g.e.**, s.585

(545) Deniz Ataç, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, *E.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, 1982, Sayı:1, s.101-107

(546) Esin Şahin, **a.g.e.**, ss.15-16

hem de sanayileşmiş ülkelerde hükümetleri ve sanayi kesimini çevre yönetimi konusunda eyleme geçirmiştir(547).

Çevre yönetimi, insanlarla birlikte insan varlığının devamına olanak veren tüm ekosistemlerin bozulmalarını önlemeyi ve geleceklerini teminat altına almayı amaçlayan planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, haberleşme ve denetleme işlevlerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Çevre politikalarına esas teşkil eden çevre yönetimi ilkeleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir(548):

1.Önleme, temizlemeden daha iyidir.

2.Karar verme sürecinin ön aşamalarında çevresel etkilerin göz önüne alınması sağlanmalıdır.

3.Ekolojik dengeye önemli ölçüde zarar verecek doğa tahribinden uzak durulmalıdır.

4.Çevresel sorunlarla ilgili bilimsel çalışmalar geliştirilmeli ve desteklenmelidir.

5.Kirleten öder ilkesi uygulanmalıdır.

6.Çevre koruma herkesin sorumluluğu olduğundan çevre eğitimi zorunludur.

7.Çevre koruma faaliyetleri uluslararası ve dünya çapındaki kuruluşlarla koordineli ve onların desteği alınarak yürütülmelidir.

Çevre yönetiminin hedefi, ekonomik girişimlerin karar alma süreçlerinde çevresel etkileri temel faktörlerden biri olarak görmesi, insan sağlığının korunmasına katkıda bulunması, doğal kaynakların akılcı kullanımının güvence altına alınması, çevresel zarar ve sorunların kaynağında önlenmesi, çevresel kaliteyi yükseltmesi, çevresel planlamaya ve çevre konusundaki çalışmaların eşgüdümüne öncelik verilmesi ve Çevresel Etki Değerlemesi(ÇED) sistemi olarak bilinen yönetsel karar alma sürecinin ulusal ve yerel ölçekte kurumsallaşmasının sağlanmasıdır(549).

Çevresel konularda gerekli bilgilerin üretilmesi için yeni yaklaşım ve tekniklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır. Çevresel Etki Değerlemesi olarak anılan teknik bu çalışmaların bir ürünüdür(550). Çevresel Etki Değerlemesi; herhangi bir faaliyette

(547) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, a.g.e., s.257

(548) Firuz Demir Yaşamış, a.g.e., ss.159-180

(549) A.g.e., s.180

(550) Esin Şahin, a.g.e., s.15

bulunmak isteyen gerçek ve tüzel kişilerin, faaliyet henüz planlama aşamasındayken faaliyetin çevre üzerinde yapabileceği muhtemel etkileri önceden incelemek, saptamak, bunları bir rapora bağlamak ve bu etkilerin zararlı sonuçlarını nasıl gidereceklerini ilgili ve yetkili kamu otoritelerine bildirmek durumunda olmasını sağlayan ve sonuçların olumlu ve istenilen bir şekilde olması durumunda faaliyetin gerçekleşmesine izin veren bir planlama ve karar alma sürecidir. İnceleme sonucunda toplumun yetkili otoriteleri yapılan önerileri benimser ve kabul ederse ilgililere tesisi kurabilme yada faaliyeti yapabilme izni verir(551). Çevreyi korumak ve yönetmek isteyen her toplumda böyle bir sürecin kurumsallaşması ve esash bir yer edinmesi gerekir.

Çevre ahlâkı ve çevre ile ilgili sorunların tartışılması ve bu konuda insanların bilinçlendirilmesi için etkin iletişim ve diyalog zorunlu hale gelmiştir(552). Çevre standartlarının kullanılması istenilen etkiyi yaratmakta yetersiz kalmaktadır. Standartlar mutlaka ekonomik araçlarla desteklenmelidir(553). İşletmeler çevreyi tahrip etmeyecek bir tarzda faaliyetlerini yürütmelidirler. Günümüzde çevresel sorunları yönetmek ve gelecekteki durumlar için olumlu örnekler ortaya koymaya çabalamak zorunlu hale gelmiştir(554).

3.8.2. Tüketim ve Tüketicilerle İlişkiler: Bugün ekonomik faaliyetin odağında tüketicilerin tercihleri ve gereksinimleri yer almaktadır. İşletmeler bu isteklere uymakla hem maksimum kâr elde edecek hem de toplumun kaynaklarını gereksiz yere harcamamış olurlar. Ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgi vermek, ürün ve hizmetlerle ilgili tüketici şikayetleri ve eleştirilerine açık olmak “sosyal pazarlama” anlayışının gereklerindedir. Böylesi bir davranış hem ahlâka uygun hem de sosyal açıdan sorumlu bir davranıştır. Zaten, tüketiciler üretim için üretim yapan işletmelere değil, toplum için üretim yapan işletmelere saygı duyar. Daha da önemlisi, günümüzde artık tüketiciler üretime fiilen katılmaktadır. Onların beklentilerine cevap vermek özellikle işletme açısından önem arz etmektedir.

(551) Firuz Demir Yaşamış, a.g.e., s.24

(552) Matteo Mascia, “The New Europe: Transformation and Environmental Issues”, *Report on the Third International Conference on Ethics and Environmental Policies*, 1998, <http://www.cep.unt.edu/news/Lanza.htm>,

(553) Firuz Demir Yaşamış, a.g.e., s.171

(554) Robert E. Gordon, “Business Environmental Ethics” at *Business Ethics&Common Sense*, Connecticut: Quorum Books Westport, 1992, s.161

“Fiyatlama, reklam ve ürünlerin performansını kapsayan çeşitli alanlardaki örgütsel uygulamalar tüketicileri etkilemektedir. Çok sayıda kanun ve yönetmelik bu alanlardaki yönetsel eylemleri düzenlemesine rağmen sosyal sorumluluklarla ilgili pekçok sorun hâlâ varlığını devam ettirmektedir.” Özellikle sürekli tüketmeyi öğütleyen, israfı men eden ahlâki ve dini değerlerimizi yeren bir sosyal çözülmenin yaşandığı ve manevi değerlerin bir yana itildiği bir toplumda sosyal sorumluluğun ne denli önemsendiği tartışılır(555).

Tüketici haklarının korunması için yasal düzenlemelerin yapılması gereklidir. Daha önemlisi, tüketicilerin bilinçlendirilmesi önemli ve gerekli hale gelmiştir. Sosyal yönden sorumlu işletmelerin tüketicilere güvenilir ürünler sunması, tüketicinin güvenin sağlanmasında etkili olacaktır(556). Tüketici hakları ve korunması ile ilgili yasal düzenlemeler daha önce sosyal sorumluluk piramidinin hukuki boyutu içinde ele alındığından burada ayrıntıya girilmemiştir.

3.8.3.Topluluk Gereksinimleri: İşletmeler toplumların gereksinimlerini karşılamak için kuruluurlar. Sosyal olarak sorumlu örgütler önemli gereksinimleri karşılamak için liderlik rolü oynayarak ve yardımda bulunarak kendi toplumlarında önemli bir farklılık yaratabilirler. Toplum işletme için hayati önem arz etmektedir. Çünkü o hem tüketici hem de üreticidir. Dolayısıyla, işletmeden bazı beklentileri vardır. Örneğin, firmalar yerel topluluklar açısından kazanç getirecek sosyal olarak sorumlu faaliyetleri desteklemelidirler(557). Toplumda imaj yaratma kaygısı, çağdaş işletmecilerin mal ve hizmet kalitesi kadar önem verdikleri bir konudur. Çünkü günümüzde mal ve hizmeti, saygın bir imajın daha kolay sattırdığı yadsınamaz bir gerçektir(558). Bu nedenle işletme ile toplum arasında iki yönlü bir bölüşüm vardır. Her ikisi de birbirini anlamaya çalışmalıdır. Toplumun işletmeden beklediği sosyal performans, işletmenin gerçekleştirdiği sosyal performanstan daha fazla ise o zaman sosyal sorunlar ortaya çıkar. İşletme ile toplum arasında çift yönlü bir iletişim vardır. Toplumun beklentileri arttıkça ve işletme bunları dikkate almadığında sosyal sorunlar büyür ve işletme aleyhine bir durum ortaya çıkar. “Ayrıca işletme faaliyet gösterdiği bölgedeki yerel topluluğa

(555) Orhan Türkoğan, *Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları No.44, 1988, ss.104-150

(556) Micheal Hitt, vd., *a.g.e.*, s.588

(557) Courtland L. Boveé, vd., *a.g.e.*, ss.109-111

(558) M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, İkinci Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s.23

karşı sorumludur. Çünkü bu insanlar hem müşteri hem de işgören olabilir. Bu nedenle yerel topluluğun gelişimine katkıda bulunmalıdır. Onların kültürel yapılarına saygı göstermelidir. Onların temsilcileriyle iyi ilişkiler kurmalıdır”(559).

3.8.4.İşgörenlerle İlişkiler: Üretim faktörlerinin en önemlisi ve işletme için temel teşkil eden şey insan unsurudur. İşletmelerde sosyal sorumluluk açısından en büyük yüklerden birisi işgörenlerin sosyo-ekonomik gereksinimlerini karşılamaları yönünden gelmektedir. İşgörenler emeklerini belli bir ücret karşılığında işletmeye kiralayan kimselerdir. İşgörenler, işletmeden aldıkları ücretin insanca yaşayabilecekleri bir miktarda olmasını isterler. Yani, İşgörenler emeğinin tam karşılığını alma arzusunu taşırlar.

Günümüzde değerler ve beklentiler giderek değişmekte, işgörenler sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve hem kendisine hem de yakınlarına ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. İşgörenler beklentileri ve amaçları doğrultusunda tatmin edilmediyse, onlardan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır. İşgörenlerin verimli bir şekilde çalışması isteniyorsa, onların motivasyonu giderek önem kazanmaktadır(560). Bu nedenle, işletmeler, işgörenlerine ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlamalıdır. Başka bir ifadeyle, onları motive edebilmek için temel fizyolojik gereksinimlerinin yanısıra güvenlik, sevgi ve ait olma, değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de tatmin etmeye çalışmalıdır. Ülkemizde ilk üç gereksinimin karşılanması sosyo-ekonomik gerçeklerimizden ötürü çoğu işletmeler açısından başarı olarak görülebilir. Gençlerimizin sık sık iş değiştiren, hızlı terfi etmek isteyen ve bağımsız hareket eden bireyler olduğu da unutulmamalıdır. Bu yüzden, işletme onların bu gereksinimlerini tatmin etmek zorundadır. Ancak işgörenlerden beklenen ahlâki davranış ise, işletmelerinde verimli çalışmaları ve işletmenin varlıklarına zarar vermemeleridir. Öte yandan Sanayi Devrimi'nden bu yana çalışanlar haklarını elde etmek için sendikalar kurarak, hem işverenlere hem de hükümetlere baskı yapmışlardır.

(559) Jacquie L' Etang, "Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers", *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss.125-132

(560) Şevki Özgener, *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*, İzmir: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s.184

İşletmelerin sosyal sorumluluklarından bir tanesi çevresine istihdam olanağı sağlamasıdır. Bu sorumluluk, işletmenin faaliyet gösterdiği toplumda istihdam olanakları yaratıp işsizlik sorunun çözümüne katkıda bulunması olarak ifade edilebilir(561). İşgörenler arasında dil, din, siyasi görüş, ırk, yaş, milliyet vb. farklılıklar gözetmeksizin işe girme olanakları sağlanmalıdır(562). Son yıllarda kadınların ve çocukların istihdamı üzerinde önemle durulmakta ve onları destekleyici ve koruyucu kanunlar kabul edilmiştir. Ancak sakatlar ve hüküm giymiş olanların istihdamı konusundaki beklentilere yeterli ilgi gösterilmemiştir(563). Sosyal sorumluluk bilinci taşıyan işletmeler, elden geldiğince bu tür insanları işe almaya çalışmalıdır. Böylece oldukça büyük önem taşıyan sosyal bir sorunun çözümüne katkıda bulunmuş olurlar. Garanti altına alınan işgören haklarının verilmemesi durumunda örgütsel sosyal sorumluluk söz konusu olamaz. Ayrıca, işgörenler açıkça eleştiri yapamaz, konuşamaz, işverenden ahlâki kurallara uygun davranışı sergilemesini talep edemez gibi sosyal yönden sorumsuz eylemler, örgütün çıkarlarına da uygun olmayan beklentilerdir.

Yönetim, işgörenleri araç olarak değil, amaç olarak görmelidir. Onlarla birlikte ve yan yana çalışma ilkesini benimsemelidir(564). İşletmenin ekonomik açıdan varlığını sürdürmesi ve faaliyet gösterdiği toplumdaki konumunu koruması, işgörenlere karşı sorumluluklarını öncelikle yerine getirmesiyle sağlanabilecektir. Bu nedenle sosyal sorumluluklarına da ekonomik sorumlulukları kadar önem vermelidir. Kendi içinde uyumlu bir sosyal bir bütünlük sağlayamayan işletmelerin ekonomik alanda uzun vadede başarılı olması beklenemez. Bu nedenle, işletme en önemli üretim faktörü olan insan kaynağını istenilen düzeyde bir etkinlikte kullanımına olanak sağlamalıdır. Ayrıca çalışma ve güvenlik alanındaki gelişmelere uygun olarak işgörenin işletmeden beklentilerine cevap verecek şekilde çalışma şartlarını düzenlemelidir. “Örgütsel ortamda bir işgörene sağlanan hakların derecesi sadece kanuni bir sorun değil, aynı zamanda iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin bir sorundur. İşletme, işgörenlerine daha iyi çalışma koşulları, ücret ve sosyal olanaklar sağlamalıdır. İşletme, iş ile ilgili sağlık ve güvenlik sözleşmesinin asgari düzeydeki güvenlik

(561) Thomas Donaldson, “Constructing A Social Contract for Business” at Corporations and Morality, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1982, ss.8-35

(562) Mehmet Şahin, a.g.e., s.61

(563) Derek Torrington and Jane Weightman, **The Business of Management**, London: Prentice-Hall International UK. Ltd. 1985, s.349

(564) Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987, ss.19-25

koşullarını sağlamalı ve katlanacağı ek maliyetlerin ne kadar olduğunu tayin etmek için sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır”(565).

3.8.5.Hissedarlarla İlişkiler: İşletmelerin sermaye sahiplerine karşı sorumluluğu kâr sağlamak şeklinde ortaya çıkar. Ayrıca işletmenin hisse senetlerinin değer kazanmasını sağlamak da hissedarlara karşı yerine getirmesi gereken önemli bir sorumluluktur. Sermaye sahipleri belli bir dönem sonunda, işletmenin faaliyetlerinden doğal olarak bir kazanç elde etme beklentisi içindedirler(566). İşletme hissedarlarına güven vermek, onların haklarını korumak ve dolayısıyla onların sermayelerini işletmeden çekmemeleri için gerekeni yapma sorumluluğu altındadır. Çünkü ister uzun isterse kısa vadede olsun işletme hissedarlarına tatmin edici bir gelir sağlayamazsa, hissedarlar hisselerini geri çektiklerinde işletme sermayeden yoksun kalabilir ve hatta işletmenin varlığı sona erebilir. Oysa işletmenin önemli bir amacı da sürekli olarak piyasada kalmaktır(567).

Türk Ticaret Kanunu'nda sosyal haklar; yönetim ve temsil hakkı(T.T.K. m.540), denetleme hakkı(T.T.K. m.347-348 ve m.548), bilgi alma hakkı, toplantıya katılma hakkı(T.T.K. m.363-385), azınlık hakları(T.T.K. m.538 ve m.548) ve sorumluluk davası açma hakkı(T.T.K. m.336) olarak ifade edilmiştir. “Özellikle bilgi alma hakkıyla; hissedarların kâr-zarar hesabı, bilanço, yıllık rapor, safi kazancın nasıl dağıtılacağı konusundaki teklifler hakkında bilgi almaya veya şüpheli gördükleri noktalara murakıpların dikkatlerini çekmeye ve lüzumlu izahatı istemeye yetkileri vardır(T.T.K. m.540/2)”(568). Bu nedenle, işletmelerin -özellikle hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin- mali durumları hakkında ilgililere bilgi ulaşımını sağlayan finansal tablolardan beklenen faydaların sağlanabilmesi için muhasebe ilkelerine uygun olarak işlemlerini gerçekleştirmesi gerekir. Böylece finansal tablolardan doğru, tam ve anlaşılır bilgiler finansal bilgi kullanıcılarına yansıtılabilir. Ayrıca işletme yönetimine ve işletme ile ilgili olan kesimlere doğru ve anlaşılır bilgiler sunarak onların karar almalarında kolaylık sağlar(569).

(565) Micheal Hitt, vd., a.g.e., s.588

(566) Birol Tenekecioglu, a.g.e, s.52

(567) Ahmet Diken, a.g.e., s.472

(568) Ayrıntılı bilgi için Türk Ticaret Kanununa Bkz.

(569) Rüstem Hacırüstemoğlu, Recep Pekdemir, Masun Türker ve Erdoğan Arslan, **Tekdüzen Hesap Planı Açıklamaları ve Mali Tablolar**, Ankara : TÜRMOB Yayınları-24, 1996, ss.8-9

3.8.6.Eğitim: Hemen her örgüt, eğitime yönelik sosyal sorumluluğu konusunda bir ciddi bir ilgiye ve kaygıya sahiptir. Örgüt çevresinde bulunan eğitim kuruluşlarına da gereken önemi ve ilgiyi göstermek zorundadır. Çünkü işletme, kalifiye işgören ve yönetici sıkıntısı ile karşı karşıya kaldığında değişime ayak uyduramayacaktır. Bu nedenle, işletme, insan kaynaklarının eğitimi konusunda gereken hassasiyeti göstermelidir. Aynı zamanda işletme eğitim kurumlarına gerekli maddi ve manevi desteği vermelidir(570). İşletmelerin eğitim kurumlarıyla işbirliği yapması gereklidir ve bu işletmenin geleceği açısından özel önem taşımaktadır. Ayrıca işletmelerin eğitim ile ilgili yatırımlarda gönüllü desteği geleceğimiz açısından özel önem taşımaktadır. Az gelişmiş ve hızla gelişme zorunluluğu bulunan ülkelerin işletme ve kuruluşları, bilim ve eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmaktan vazgeçemezler. Çünkü işletmelerin büyümesi, üretim yöntemlerinin giderek artan ölçüde karmaşıklaşması ve ileri teknolojiye dayanması, çevre koşullarının çapraşık ve hızlı bir değişme temposu içinde bulunması, insanın önemini arttırmış ve onu işletmenin en değerli varlığı haline getirmiştir. “Bir işletmede belli bir üretim teknolojisi uygulandıktan sonra verimi arttırmanın ve bunu geniş ölçüde gerçekleştirmenin en önemli ve etkili yolu personelin kalitesini güçlendirmektir. Bu eğitimle mümkün olabilir”(571).

3.8.7.Kültür: Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyen işletmeler, sosyal sorumluluğun bu şekliyle toplumda kendilerinin diğer işletmelerden farklı bir imaj sergiledikleri inancını taşımaktadır. Bugün işletmeler kültürel olayların desteklenmesini, toplumsal yaşamın kalitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak görüyorlar. Dolayısıyla yerel müşteriler, işgörenler ve öteki çıkar grupları bu kültürel mirasın kazançlarını paylaşmaktadırlar. İşletmelerin kültürel değerlere önem vermesi ve kültürel faaliyetleri desteklemesi gerekir(572). Çünkü kültürel değerlere yapılacak yatırımlar ekonomik gelişmenin bir parçasıdır. Örneğin; tarihi eserlerden sağlanabilecek turizm gelirleri vs.

3.8.8.Sağlık ve Refah: Birçok örgüt, toplumun sağlığı için yapılan yatırımın sadece sosyal yönden sorumluluk olmadığını, aynı zamanda işletme, işgörenler ve toplumun tümünü içine alan herkes tarafından arzulanan önemli ve gerekli görülen bir sorumluluk olduğu inancını taşımaktadır. Örneğin; günümüzde çocuk sağlığı için aşı kampanyalarının işletmeler

(570) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., s.110

(571) Kemal Tosun, a.g.e., s.127

(572) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., s.112

tarafından desteklenmesi, büyük işletmeler tarafından gönüllü olarak hastanelerin yapılması vb. Sağlık ve sosyal refah projeleri işletmelerin toplumda olumlu bir izlenim yaratmasını sağlayacaktır. Bu durum işletmeyi hem işgörenler açısından cazip kılacak hem de potansiyel yatırımcıları etkileyecektir(573).

Sonuç olarak, işletmeler sosyal sorumluluklarının gereği olarak, devletin düzenlemeleri ve sosyal zorunlulukların bulunduğu yerde hazır bulunmalı, faaliyet gösterdiği ülkede toplumun sosyo-kültürel normlarına saygılı olmalı, toplumun temsilcileri ile ilişki kurmaya çalışmalıdır. Sosyal alanlar içine somut faaliyetlerle girmeli, sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katmalıdırlar(574).

3.9.Ahlâk, Sosyal Sorumluluk ve Yönetimdeki Değişim

Yöneticilerin başarısı ve eylemleri kendi kişisel değerleri tarafından etkilenmektedir(575). Bu yüzden yöneticiler zaman zaman kendi kişisel değerleri ve ahlâk yapısı nedeniyle güç kararlarla karşılaşmaktadır. Bu değerler ve ahlâk bir dereceye kadar teşvik edilmekte ve örgütsel etki vasıtasıyla geliştirilmektedir. Yönetim ile ilgili endüstri yasaları kabul edilebilir davranış düzeylerini tayin etmektedir. Buna karşın, değerler büyük ölçüde kişiseldir. Yöneticiler işlerine veya işyerlerine onları getirmekte ve karar verme esnasında onlardan yararlanmakta ve onlardan etkilenmektedir(576). Örneğin; ekonomik değerlerle motive olan yöneticiler kendi işletmelerinin büyümesine daha çok önem verme eğiliminde olacaktır. Aksine, daha çok sosyal değerlerle motive olan yöneticiler, çalışma koşullarını iyileştirmeye dönük bir şirket büyümesini tercih etme eğiliminde olacaklardır. Elbette, değerler sadece bir yöneticinin kararlarını etkilemekle kalmaz. Onlar aynı zamanda bir yöneticinin karşılaştığı belli bir durum üzerinde de büyük ölçüde etkili olmaktadır. Hatta değerler bir yöneticinin nasıl davranacağını etkileyen faktörlerdir(577).

(573) A.g.e., s.111

(574) M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, a.g.e., s.23

(575) William D.Guth and Renato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, No.5, September-October, 1965, ss.123-132

(576) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management*, Third Edition, San Diego: HBJ Inc., 1991, s.666

(577) George W. England, "Personal Value Systems of American Managers", *Academy of Management Journal*, No.1, March 1967, ss.33-68

Yönetmel değerler, temel kişisel değerler ve biçimsel organizasyonlardaki yönetmel rollerinden kaynaklanan kazanılmış değerlerin bir karmasıdır. Yöneticiler, yönetmel değerleri kavrayabilirlerse tüm karar verme süreci daha etkin olacaktır. Yöneticilerin değerleri verdikleri her stratejik kararda saklıdır ve onlardan anlaşılabilir. Yönetim düşüncesi evrimi, yönetmel değerlerdeki değişimlerle başarılmıştır(578). Yönetmel değerleri incelemenin çok sayıda yolu mevcuttur. Biz burada yalnızca iki yaklaşım üzerinde duracağız. *Birincisi*, Edward Spanger tarafından ileri sürülen fikirler ve değerlerle ilgili Allport-Vernon-Lindzey'in çalışmasını incelemektir. Bu yaklaşım spesifik değer türlerini altı grupta toplamaktadır(579):

1.Kuramsal Değerler: Düzen, sistem ve mantık konusundaki bir endişe veya ilgiyi ifade eden değerlerdir. Bireyler bilgilerin sistematik bir şekilde düzenlenmesine ve gerçeğin ortaya çıkarılmasına artan ölçüde ilgi duymaktadır.

2.ekonomik Değerler: Kullanışlılık ve uygulanabilirliğe ilişkin bir kaygı veya ilgiyi gösteren değerlerdir. Kişiler neyin yararlı olduğuna dayalı bir eğilim sergilemektedir. "Ekonomik değer, işletmelerin temel amaçlarını gerçekleştirmesi ve bireylerin temel gereksinimlerini karşılama için özel önem arz etmektedir"(580).

3.Sosyal Değerler: Sanat ve güzelliğe ilişkin bir kaygı veya ilgiyi gösteren değerlerdir. Bireylerin insanları sevmesiyle ilgilidirler. Sevginin fedakârlık ve yardımseverlik yönleri ağır basmaktadır(581). Sosyal değerler büyük ölçüde toplumun özellikleri, kültür, çağın özellikleri, psikolojik özellikler, eğitim, ekonomik süreçler ve üretim biçimleri, dışsal etkiler ve uluslararası dengeler tarafından belirlenmektedir.

4.Siyasi Değerler: Bu değerler insanlar ve iş alanları üzerindeki güce ilişkin bir kaygıyı ve ilgiyi gösteren değerlerdir. Bireyler siyasette kesinlikle güç ararlar, hatta hangi alan olursa olsun, bütün alanlar onların fonksiyonudur.

5.Dinsel Değerler: İştaki birlik ve uyuma ilişkin bir kaygıyı gösteren değerlerdir. Bireyler her zaman zihinsel yapıların en yüksek ve en tatmin edici değer deneyimini yaratma eğilimindedir. İş dünyasında dinsel değerlerin etkileri çok fazladır.

6.Estetik Değerler: Bireylerin sanatçı olmasına gerek yok, ancak yaşamın estetik yönlerinde temel ilgilerini bulma eğilimindedirler.

(578) A.g.e., ss.190-191

(579) Richard M.Hodgetts and Donal F. Kuratko, a.g.e., s.668

(580) Rushworth M. Kidder, **How Good People Make Tough Choices**, New York: William Morrow and Company Inc., 1995, ss.79-80

(581) Lester C. Thurow, a.g.e., ss.230-231

Araştırmalar, çalışanlar ve yöneticilerin ekonomik ve siyasi değerlere çok fazla ilgi duyduğunu ortaya koymaktadır(582). Öte yandan ortak bir kültüre sahip olan işletme çalışanları aynı değerleri paylaşırsa, çalışanların işletmeye bağlılıkları da artacaktır. İşletmeye bağlılık kavramı içinde hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmaları, hem de işletmeyle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak işletmeye bağlanmaları söz konusudur(583). Çalışanların değerleri herhangi bir örgütte önemli değişkenlerden biridir(584). Hayat boyu süreklilik arz eden değerler değişime büyük ölçüde direnmektedir. Bununla birlikte, bireyler kendi değerlerini değiştirebilir, ancak bu değişim yavaş bir şekilde gerçekleşir. Değerlerin hem örgütsel hem de bireysel davranışı etkilediği araştırmacılar tarafından saptanmıştır(585).

Yönetsel değerleri incelemenin bir başka yolu, en popüler kıyaslama modellerinden biri olan, birçok işletme tarafından geliştirilmiş olmasına rağmen üç aşamalı olarak ifade edilen Robert Hay ve Ed Gray tarafından ortaya atılan modeldir. Bu model Tablo.3.1.'de görülmektedir(586).

L.Aşama: Kâr Maksimizasyonu Yönetimi: Bu aşama 80 yıl önce itibar görüyordu. “Bu yaklaşıma göre, bir işletme yöneticisinin, yasal sınırlar içindeki tek amacı, kârı maksimize etmektir. “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde ifade ettiği görüşleriyle Adam Smith, Kâr Maksimizasyonu Yönetimi'nin öncüsü kabul edilmiştir. 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında geçerli olan bu yaklaşımla, o dönemlerin Batı toplumlarının ekonomik bunalım yaşamaları sonucunda sadece ekonomik büyümeyi hedefledikleri görülmüştür”(587). Bununla beraber, küçük işletmeler hariç, bu aşama yöneticilerin değerlerini uzun süre doğru olarak tanımlayamamaktadır. Bugün bazı yöneticiler hâlâ kâr maksimizasyonu aşamasındadırlar. Onlar daha çok savunmacı ve tepki göstericidirler. Bazıları, çevreyi, ulusal kaynakları ve işgörenleri küstahça ve insafsızca kullanmaktadır(588).

(582) A.g.e., s.571

(583)Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: İ.Ü. Fakültesi , Yayın No.225, 1993, ss.81-82

(584) Karlene H. Roberts and David Marshall Hunt, **Organizational Behaviour**, Boton: PWS-Kant Publishing Company, 1990, s.498

(585) Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist ve Robert L. Mathis, a.g.e., s.589

(586) Richard M.Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.668

(587) Robert D. Hay, Edmund R. Gray and James E. Gates, **Bussiness and Society**, Ohio: South Western Publishing Company, Cincinatti, 1976, s.4

(588) Robert D. Hay, Edmund D. Gray and Paul H. Smith, **Business&Society: Perspectives on Ethics&Social Responsibility**, Third Edition, Ohio, Cincinnatti: South-Western Publishing Co., 1989, s.14

Tablo.3.1.Yönetmel Değerlerin Karşılaştırılması

Değer Türleri	I.AŞAMA Kâr Maksimizasyonu Yönetimi	II.AŞAMA Mütevelli Yönetimi	III.AŞAMA Yaşam Kalitesi Yönetimi
Ekonomik Değerler	<p>1.Sadece kişisel çıkarlar</p> <p>*Benim için iyi olan şey ölkem için de iyidir.</p> <p>*Kârı maksimize etmeyi amaçlar</p> <p>*Para ve refah fazlasıyla önemlidir</p> <p>*Bütün sorumluluk alıcıya aittir.</p> <p>*İşçi alınıp satılabilen bir maldır.</p> <p>*Yönetimin sorumluluğu işletme sahiplerine karşıdır.</p>	<p>1.Kişisel çıkarlar</p> <p>2.Katkıda bulunanların çıkarları</p> <p>*İşletme için iyi olan şey ölkemiz için de iyidir.</p> <p>*Tatmin edici kâr</p> <p>*Para önemlidir, ancak insan da önemlidir.</p> <p>*Müşterinin bize zararı yok.</p> <p>*İşçi, kabul edilmesi zorunlu olan belirli haklara sahiptir.</p> <p>*Yönetim sadece işletme sahipleri değil, müşteriler, işgörenler, tedarikçiler ve diğer katkıda bulunanlara karşı da sorumludur.</p>	<p>1.Aydınlanmış kişisel çıkarlar</p> <p>2.Katkıda bulunanların çıkarları</p> <p>3.Toplumun çıkarları</p> <p>*Toplum için iyi olan şey şirketimiz için de iyidir.</p> <p>*Kâr gereklidir, ancak....</p> <p>*İnsanlar paradan önemlidir.</p> <p>*Bütün sorumluluk satıcıya aittir.</p> <p>*İşgörenin itibarı ve değerinin tatmin edici olması gerekir.</p> <p>*Yönetim işletme sahipleri, katkı sağlayanlar ve topluma karşı sorumludur.</p>
Teknolojik Değerler	*Teknoloji çok önemlidir	*Teknoloji önemlidir, ancak insan da aynı oranda önemlidir.	*İnsanlar teknolojiden daha önemlidir
Sosyal Değerler	<p>*İşgören kişisel sorunlarını evde bırakmalıdır.</p> <p>*Katı bir bireyciyim ve hoşuma giderse işimi yaparım.</p> <p>*Azınlık grupları beyazlara göre ikinci derecede kalmaktadır. Onlar buna göre davranmalıdır. Yani azınlık gruplarının önemi yoktur.</p>	<p>*İşgörenin ekonomik gereksinimlerden başka gereksinimleri olduğunu da kabul etmeliyiz.</p> <p>*Ben bir bireyciyim, ama grup katılımının değerini kabul ediyorum.</p> <p>*Azınlık gruplarının toplumda yeri vardır ve bu yerleri bizimkine göre ikinci derecede kalmaktadır.</p>	<p>*İnsanı bir bütün olarak düşünüp çalıştırmalıyız.</p> <p>*Grup katılımı başarıma temel teşkil etmektedir.</p> <p>*Azınlık grubu üyeleri sizin ve bizim gibi insanlardır.</p>
Siyasi Değerler	*Hükümet veya devlet en azından idare edenlerin en iyisidir.	*Hükümet veya devlet kaçınılmaz bir kötüdür.	*İşletme ve hükümet toplumun sorunlarını çözmek için işbirliği yapmalıdır.
Çevresel Değerler	*Çevre şartları insanın mukadderatını kontrol eder.	*İnsan çevreyi kontrol edebilir ve onu değiştirebilir.	*Kaliteli bir yaşam sürmek için çevreyi korumalıyız.
Estetik Değerler	*Estetik değerler? Estetik değerler de nedir?	*Estetik değerler geçerlidir, ancak bizim için değildir.	*Estetik değerlerimizi korumalı ve üstümüze düşeni yapmalıyız.

Kaynak: Richard M.Hodgetts and Donal F. Kuratko, a.g.e., s.667

II.Aşama: Müteveli(Trusteeship) Yönetimi: Bu aşama 1920 ile 1930’lu yıllarda toplum ve işletmelerin yapısal bir değişim geçirdiği dönemi temsil etmektedir. Yönetici, örgüt kaynaklarının koruyucusu durumundadır ve kâra ilgi ile insana ilgi arasında bir denge olması gerektiği şeklinde işini düşünür. Başka bir ifadeyle “işletme ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının sadece pay sahiplerinin kârını en yüksek düzeye çıkarmak olmadığı görüşü savunulmaktadır. Bu sorumluluklarına ilaveten, yöneticinin eş zamanlı olarak işletmede çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin, genel toplumun birbirleriyle yarışan istek ve beklentileri arasında eşit bir şekilde denge kurması beklenmekteydi(589). Bu yönüyle işletmenin çevresinde yönetici sadece işletmenin temsilcisi olarak değil, ona vekillik eden, tüm yetki ve kararları onun namına veren bir “müteveli” olarak kabul edilmekteydi. Müteveli yaklaşımı, çoğulcu toplum yapısının gelişmesi ve şirketlerin halka açılarak hisse senetlerinin halkın eline geçmesi sonucu şirket sahiplerinin çoğalmasıyla 1930 yıllarda yaşanan gerçeğin bir yansımasıdır. Yani, çoğulcu toplumların varlığının, bu yaklaşımın benimsenip destek görmesinde önemli rol oynadığı ifade edilebilir. Bu dönemde işletmelerin değişmesinde işletme ile çevre ilişkilerinde hükümetler, işçi grupları ve teknolojik gelişimler vs. birçok faktör rol oynamıştır. Peter Drucker’a göre “iyi niyetlerine rağmen, müteveli felsefesini benimseyen yöneticilerin hiçbiri farklı çıkar gruplarının en iyi dengelenmiş çıkarlarının neyi ifade ettiğini, böylesi bir hedefin nasıl muhakeme edileceğini ve bunun için sorumluluğun nasıl yaratılacağını her yönüyle düşünmemektedir”(590). Bazı müteveli yöneticiler, orta derecede kendini koruyucudur, fakat kanun neyi gerektiriyorsa onu yapmakta ve ad hoc bir temelde çeşitli grupların gereksinimleriyle firmanın çıkarlarını ve etkisini dengelemek için bir çaba göstermektedir. Bazıları ise, biraz daha ileri gider ve hatta kanunun gerektirdiğinden daha fazlasını yapmaktadır. Sonuç olarak, müteveli yaklaşımı işletmenin sosyal çevresine karşı olan sorumluluklarının bir açılımı olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımda yöneticinin çıkar gruplarının değişkenleri arasında denge kurması beklenmektedir.

III.Aşama: Yaşam Kalitesi Yönetimi: Toplum gibi işletme de dinamik ve değişen bir kurumdur. Yaşamak, gelişmek ve başarılı olmak için topluma adapte olmak ve en iyi şekilde hizmet etmek zorundadır. İşletmenin geleceği, yönetimin, toplumun değişen

(589) Karlene H. Roberts and David Marshall Hunt, a.g.e., ss.498-499

(590) Robert D. Hay, Edmund D. Gray and Paul H. Smith, a.g.e., ss.10-12

beklentilerine gösterdiği tepkinin kalitesine bağlı olacaktır. Bu aşama örgütlerin büyük bir bölümünü temsil etmektedir(591). Bununla beraber, birçok insan yönetsel değerlerin bu yönde değişme gösterdiğini düşünmektedir. III.Aşamada insanları düşündürüyoruz, kârları düşünenler kendilerine baksınlar. Her halükârda değerler kesinlikle örgüt içi faaliyetleri etkilemektedir. Bu aşama, toplumdaki sosyal hedeflerin değişimini göz önüne alan bir yaklaşımdır. John Kenneth Galbraith'e göre "Refah Toplumu(Affluent Society)" olarak ifade edilen bu süreçte toplumun hedefi, bireylerin yaşam standartlarını en yüksek düzeye çıkarmaktır(592). Toplumsal konsensüs, bozuk kentleşme, çevre kirliliğinin önlenmesi, sağlık hizmetlerinin sağlanması, iş güvenliği, tüketicilerin korunması vs. pekçok sorunun çözüm beklediğini kabul eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda sorumluluk, yaşam kalitesi, yaşam standartlarıyla aynı anlama gelmektedir.

Yaşam kalitesi yönetimi aşaması, kâr maksimizasyonu ile mütevellî yönetimi aşamalarında ortaya konulan işletmenin sorumluluklarının tamamlayıcısı durumundadır. Hızlı teknolojik gelişme, toplumun, hissedarların ve çalışanların geleceğe dönük beklentilerini ve gereksinimlerini hızlı biçimde değiştirmiştir. Bu durum, müşterilerin ürünleri ve eski markaları çabuk bir şekilde terk edişlerine yansımaktadır(593). Bu nedenle, işletmeler ekonomik kaynakları, teknolojik ve yönetsel becerileri kullanarak varlıklarını sürdürüp, toplumda kurumsal bir kimlik kazanabilmek için bireylerin yaşam biçimlerini ve toplumun gelişimini sağlayacak ekonomik sorunların yanısıra kültürel ve doğal çevre, tüketicinin korunması gibi sosyal sorunlarla da ilgilenmeli ve çözümleri için gayret gösterebilmelidir.

Bugün birçok yönetici, firmanın ilişkili olduğu bütün unsurların yaşam kalitesini arttırmaya çabalayarak şirketlerini yönetmekte ve faaliyet göstermektedir. Yaşam kalitesi aşamasında, yöneticiler iyi şeyi yapmanın iyi şeylerle sonuçlanacağına ilişkin uzun vadeli bir bakış açısına göre faaliyet gösterilmesi gerektiği inancındadırlar. Bu bakış açısı, toplumun bazı temel sorunlarının çözümünde proaktif bir tutum içine girmeyi ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilecek derecede uzmanlık ve becerilere sahip olmayı kapsar.

(591) Michael A.Hitt, R.Dennis Middlemist ve Robert L. Mathis, a.g.e., s.589

(592) Robert D. Hay, Edmund D. Gray and Paul H. Smith,a.g.e., s.14

(593) A.g.e., s.12

3.10.Sosyal Sorumluluğun Yönetimi

Yöneticiler, işletme içi ve işletme dışı çevreyi bir bütün olarak görmelidir. İşletmenin hedeflerini ve stratejilerini belirlerken sosyo-ekonomik yapı, kültürel yapı, devlet, sendikalar, çalışanlar, hissedarlar, toplum, müşteri, teknolojik değişimler, doğal çevre, sosyal sorumluluklar vb. birçok taraf ve kavramla etkileşim halinde bulunan bütün değerleri korumakla sorumlu ve uyumlu hale getirmekle yükümlüdürler.

Bugün sosyal sorumluluğa ilişkin hareketlerin bir çoğu, büyük ölçüde kişisel değerler ve üst yönetimin desteğine mal edilebilir. “Yüksek düzeydeki desteğin bir dizi nedeni vardır. *Birincisi*, aydınlanmış kişisel çıkarlardır. Bu, topluma katkıda bulunma konusundaki bir işbirliğinin uzun dönemde kendine gerçekten fayda sağlayacağı inancı olmaktadır. Çünkü böylesi bir düşünce, potansiyel müşterileri arttırmakta ve işletmenin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. *İkincisi*, doğru yatırım teorisi olmaktadır. Bu sosyal olarak sorumlu işletmelerin hisse senetlerinin değerlerinin sosyal sorumluluğu ispat edilmeyen işletmelerin hisse senetlerinin değerlerine oranla daha fazla değer kazanacağı düşüncesini savunmaktadır. *Üçüncüsü*, sosyal yönden sorumlu işletmelerin hükümet düzenleme ve müdahalesinden uzak olabileceği düşüncesidir”(594). Yönetim sosyal gereksinimlere ilişkin yükümlülüklerini yerine getirirse, büyük ölçüde hükümet müdahalesini önleyebilir ve böylece söz konusu işletmenin özel stratejilerini ortaya koymasına olanak sağlamış olur. Bu üç neden, birçok üst kademe yöneticisinin ileriye dönük sosyal sorumluluk tutumunu destekleme nedenini açıklama açısından yardımcı olmaktadır.

Sosyal sorumluluk, işletmenin sorunlarını çözmek ve sosyal, politik ve yasal çevreyle ilişkili fırsatları yakalamak için tasarlanan bir genel işletme stratejisinin bir ayrılmaz bileşeni olmalıdır. Sosyal sorumluluk yönetiminin temel öğeleri aşağıdaki gibi ele alınabilir(595):

3.10.1.Çevre Analizi ve Örgütsel Yönelme: Strateji geliştirmenin her unsuru gibi sosyal sorumluluk da çevresel analizle başlar. Yöneticiler işletme faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkileri açısından çevredeki sorunları ve fırsatları analiz etmekte ve daha sonra

(594) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.673

(595) Samuel C. Certo and J. Paul Peter, a.g.e., ss.243-247 ve Frederick D. Sturdivant vd., a.g.e., ss.9-10

ayrıca hangi alanlarda inceleme yapmanın gerekli olduğuna karar verirler. Organizasyonun misyon raporları ve hedefleri, hangi alanlarda sosyal sorumluluğun özel ilgi taşıdığını saptamada yol gösterici rol oynar. Bu analiz, işletmeye ilişkin içsel ve dışsal sosyal, politik ve hukuki alanlar üzerinde odaklanmaktadır. Aynı zamanda ekonomik ve teknolojik ortamda birbirleriyle ilişkili stratejik sosyal sorunları da kapsar.

3.10.2.Stratejilerin Belirlenmesi: Sosyal sorumluluğa ilişkin ilgi alanları belirlendikten ve incelendikten sonra sosyal sorumluluk stratejisinin formülasyonu başlar. Strateji, misyon, amaçlar ve hedefleri başarmayı amaçladığı için organizasyonlar ile çevreleri arasındaki bağlantı mekanizmasıdır. Etkin stratejiyi belirlemede yönetimin anahtarı işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının bir gerçekçi değerlendirmesinin yanı sıra misyon, amaçlar ve hedeflerine ilişkin açık bir düşüncedir. Bu faktörleri akılda tutmak için yöneticilerin çevreyi değerlemesi ve işletmeyle ilişkili en önemli sorunları belirlemesi gerekir. Onlar en önemli stratejik sorunları belirledikten sonra bunları çözmek için çeşitli araçlardan yararlanmaları gerekir. Başka bir deyişle, yöneticiler belirledikleri amaçları başarmak için firmanın kaynaklarını en iyi şekilde nasıl organize edeceklerini ve kullanacaklarını belirlemelidirler. Stratejik seçim, en iyi yaklaşımın ne olduğuna karar verme ve elverişli alternatifler arasında seçim yapma sürecidir.

Stratejilerin belirlenmesi işletmeden işletmeye, sektörden sektöre farklılık gösterir. Bazı işletmeler kendini korumaya yönelik stratejiler geliştirirken, bazıları da işletmenin toplumun taleplerine uyumunu öngören yaratıcı stratejiler geliştirmektedir.

3.10.3.Stratejilerin Uygulanması: Bu aşama belirlenen stratejilerin uygulamaya konulmasını kapsar. Stratejiyi seçmek yeterli değildir. Bir stratejik hedefe ulaşmak için birisinin onu uygulaması gerekir. Üst yönetim bir plan hazırlamalı ve uygulanması için ilgili bireyler veya örgütsel birimin sorumluluklarını belirlemelidir. Yeterli bilgi sağlamalı ve bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasından emin olmak için gerekli kontrolleri yapmalıdır. Bu nedenle işletmenin bir biçimsel veya biçimsel olmayan bilgi ve kontrol sistemini kurması gerekecektir. Biri hali hazırda yerinde olmazsa bile stratejinin uygulanmasını gözlemek gerekir. Bir etkin kontrol sistemi gerçek başarıları izler ve muhtemel sorunlar için bir erken uyarı sistemi sağlar. *Örneğin; Procter&Gamble*

müşterilerinin şikayetleri ve bilgi taleplerine cevap vermek için müşteri hizmetleri departmanını kurmuştur. Son bir yıl içinde ürünleriyle ilgili 670,000 mail ve telefon bağlantısı almıştır. Müşteri hizmetleri departmanında 70 kişi çalışmaktadır. Bunların 30'u telefon bağlantılarına cevap vermekte ve geri kalanı ise, mektuplara cevap vermekte ve verileri analiz etmektedir. Açıkçası, bu stratejilerin uygulanması önemli ölçüde harcama ve çaba gerektirmektedir. Yönetim, ürün sorunları konusunda "bir erken uyarı sinyali" sağlamada bu sistemin çok etkin olduğunu düşünmektedir. Bu aşamada özellikle bir işletmenin en temel örgütsel kaynağı olan insan, tepe yönetimi tarafından belirlenen stratejinin başarısını etkilemektedir.

3.10.4.Stratejik Kontrol: Bir strateji, sonuçlara ilişkin bir denetimden ve değerlemeden yoksunsa az anlamlı olur ve hatta başarısız olur. Birisinin stratejinin belirlenen sorumluluklar çerçevesi içinde ilgili birey veya örgütsel birim tarafından en iyi şekilde uygulanıp uygulanmadığını değerlemesi ve onunla ilgilenmesi gerekir. Sosyal sorumluluğu gerçekleştirmek için üstlenilen stratejik kontrol faaliyetleri, uygulanan stratejilerin sonuçlarını değerlemeyi, ölçmeyi ve gerekirse değiştirmeyi kapsar. Bireysel olarak işletmelerin belirli sosyal sorumluluk hedefleriyle ilgili aldıkları böylesi önlemler belirli alanlarda değişiklik gösterir. Stratejik kontrol, organizasyonun insanların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretme, iş yaratma, adil ücret ödeme ve işgören güvenliğini sağlama gibi faaliyetleri yerine getirip getirmediğini ortaya koymak için yapılmalıdır. Bu ölçüm, organizasyonun topluma yaptığı ekonomik katkının iyi bir işaretini verir.

Stratejik kontrol, organizasyonun toplumdaki genel yaşam kalitesini iyileştirip iyileştirmediğini veya düşürüp düşürmediğini belirleme üzerinde odaklanmalıdır. Organizasyonun yüksek kalitede ürün üretmesi, işgörenler ve müşterilerle dürüst olarak ilgilenmesi, doğal çevreyi korumaya yönelik bir çaba içine girmesi genel olarak yaşam kalitesini yükseltmenin işaretleri olabilir. Stratejik kontrol bunu ölçmelidir. Yine, stratejik kontrol, organizasyonun sosyal sorunları çözmek için yatırdığı parasal ve insan kaynaklarının düzeyini ölçmelidir. Organizasyonun kendi faaliyetleriyle ilişkili sosyal sorunlarla ve bunların belirtilerine karşı koyma ve ilgilenme derecesi üzerinde odaklanmalıdır. Kısacası, stratejik kontrolün amacı, işletmenin sosyal sorunları belirlemek için uzun vadeli toplumsal

planlama ve yürütme çalışmalarını destekleme ve aynı ölçüde bu sorunların çözümüne ilişkin tasarıma katkıda bulunma derecesini ölçmektir.

3.11.İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Modelleri

İşletmelerde sosyal sorumluluğa ilişkin pekçok model ortaya atılmıştır. Burada çok ilgi çekici olan Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli, Ackerman'ın Sosyal Sorumluluk Modeli ve Preston ve Post'un Sosyal Sorumluluk Modelleri üzerinde durulacaktır.

3.11.1.Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

İşletmenin sosyal sorumluluğuna ilişkin genel olarak kabul görmüş bir model Keith Davis tarafından geliştirilmiştir. Davis'in modeli, organizasyonun yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren işletmelerin niçin ve nasıl önlem aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan beş varsayım dizisinden oluşur. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir(596):

Varsayım 1: Sosyal sorumluluk sosyal güçten kaynaklanır: Bu varsayım, işletmenin azınlıkların istihdamı ve çevresel kirlilik gibi kritik sorunlar üzerinde önemli ölçüde bir güç ve etkiye sahip olduğu öncülü(premise)nden kaynaklanır. Davis, işletmenin toplum üzerinde bu güce sahip olması nedeniyle toplum bu gücün varlığından kaynaklanan sosyal koşullardan dolayı işletmenin sorumlu tutulabilmesi ve tutulması gerektiği sonucunu çıkarır. "Keith Davis ve Robert Blomstrom tarafından ileri sürülen "Sosumluluğun Demir Kanunu"na göre, uzun dönemde topluma karşı sorumlu olduğunu düşünen bir tarzda gücü kullanamayanlar onu kaybetme eğiliminde olacaktır"(597).

Varsayım 2: İşletme toplumdaki girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu bir açık sistem olarak faaliyet göstermelidir: Bu varsayıma göre, işletme toplumsal refahın sürdürülmesi veya iyileştirilmesi için yapılması gerekli olan şeylerle ilgisi olan toplumun temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdır. Aynı şekilde toplum,

(596) Samuel C. Certo, **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, A Simon&Schuster Co., 1997, ss.3-4

(597) Robert McGee, **a.g.e.**, s.143

sosyal sorumluluklarını yerine getirirken işletmenin yaptıklarına ilişkin işletme raporunu dinlemeye ve dikkate almaya istekli olmalıdır. Davis tüm toplumun refahı sürdürülmek veya iyileştirilmek isteniyorsa işletme ile toplumun temsilcileri arasında sürekli dürüst ve açık iletişimin olması gerektiğini ileri sürer.

Varsayım 3: İşletme bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak onu ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir: Bu varsayıma göre, yalnızca teknik uygunluk ve ekonomik kârlılık, işletmenin karar verme sürecini etkileyen tek faktör değildir. Aynı zamanda, işletme bu amaçlarını gerçekleştirmeden önce bütün işletme faaliyetlerinin hem uzun vadeli hem de kısa vadeli sosyal sonuçlarını da dikkate almalıdır.

Varsayım 4: Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır: Bu varsayım, işletmenin sosyal olarak avantajlı olabilen ve ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetleri tümüyle finanse etmesinin beklenemeyeceğini ifade eder. İşletme içinde sosyal açıdan cazip faaliyetlerin sürdürülmesinin maliyeti, sosyal olarak cazip faaliyetlerle doğrudan doğruya ilişkili olan ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yoluyla müşterilere yansıtılmalıdır.

Varsayım 5: Vatandaş olarak işletme kurumları normal faaliyet alanlarının dışında kalan belirli sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptir: Bu son varsayım, bir işletmenin doğrudan ilişkili olmayan bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması halinde o sosyal sorunu çözmede topluma yardımcı olması gerektiğini savunur. Davis'e göre, işletme genel olarak iyileştirilmiş bir toplumdan artan ölçüde kâr elde edecektir. Bu yüzden işletmenin toplumu iyileştirmek için tüm vatandaşlık sorumluluğunu paylaşması gerektiği sonucunu çıkarır.

3.11.2. Ackerman'ın Sosyal Sorumluluk Modeli

Mikro düzeydeki kuramcı Robert W. Ackerman işletmenin sosyal çabalarının temel amacının sorumluluk değil, duyarlılık olması gerektiğini ileri süren ilk düşünürlerdendir. Ackerman, işletmelerin sosyal sorunlara ilişkin tepki geliştirme de genelde üç aşamadan

geçme eğiliminde olduklarını ifade etmekte ve işletmelerin sosyal olarak nasıl tepki gösterdiklerini aşağıdaki gibi izah etmektedir(Tablo.3.2). Bu aşamalar(598);

Aşama-I: Bir işletmenin üst kademe yöneticileri bir mevcut sorunu öğrenir. Bu aşamada hiç kimse işletmenin onunla ilgilenmesini istemez. Üst düzeydeki yetkili sadece soruna yönelik işletme politikasının bir yazılı ve sözlü raporunu vererek bilgilendirir.

Tablo.3.2.Ackerman'ın Üç Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

ÖRGÜTSEL DÜZEY	AŞAMA-I	AŞAMA-II	AŞAMA-III
Üst yönetim	Sorun: İşletmenin yükümlülüğü Eylem: Politikayı yazmak ve iletmek. Sonuç: Zenginleştirilmiş amaç, artan uyanıklık	*Bilgi sağlamak. *Uzman personeli toplamak	*Örgütsel bağlılığı sağlamak. *Performans beklentilerini değiştirmek.
Uzman Personel		Sorun: Teknik sorun Eylem: Veri sistemi, tasarım ve çevreyi yorumlama. Sonuç: Teknik ve bilgiyle ilgili esas.	*Faaliyet gösteren birimlerin tepki göstermesini teşvik etmek. *Performans ölçümlemesinde veri sistemini uygulamak.
Bölüm Yönetimi			Sorun: Yönetim sorunu Eylem: Kaynakları işler hale getirmek ve prosedürleri değiştirmek. Sonuç: Artan Duyarlılık

Kaynak: James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, a.g.e., s.112

Aşama-II: İşletme, sorunu incelemek ve onu çözümlen yollarını önermek için uzman personel çalıştırır ve dışarıdan danışmanlar istihdam eder. Bu noktaya kadar işletme niyetlerini açıklama ve planlarını tasarlamayla ilgili olarak kendisini sınırlamaktadır.

Aşama-III: Bu uygulama aşamasıdır. Artık işletme politikasını sürekli faaliyetleriyle bütünleştirir. Ne yazık ki, uygulama çoğu kez yavaş olmaktadır. Hatta hükümet veya

(598) James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, a.g.e., s.113

kamuoyu işletmeyi eyleme geçirmeye zorlayınca kadar uygulama mümkün olmamaktadır. Çünkü o ana dek işletme başlama kabiliyetini yitirmiştir. Bu yüzden, Ackerman, yöneticilerin sonuçlar üzerinde yüksek düzeyde yönetsel etkinliğe sahip olabilmesi için öncelikle herhangi bir sorunu bir yaşam döngüsü içinde ele almaları gerektiğini tavsiye eder.

3.11.3.Preston ve Post'un Bütünleşik Sosyal Sorumluluk Modeli

Ackerman'ın ifade ettiği gibi, işletmeler herhangi bir sosyal soruna uygun bir şekilde tepki göstermede yavaş davranmaktadırlar. Onların en etkili tepki göstereni bile tepkinin üçüncü ve en son aşamasına sekiz yılda ulaşmaktadır. 1960'lı yılların sonlarına kadar, birçok sosyal aktivistin, işletmenin sadece hükümet tarafından teşvik edilirse sosyal sorunlarla ilgilenebileceği sonucunu çıkarmış olması gerçekten şaşırtıcıdır. Şirket duyarlılığı kavramına ilişkin makro yaklaşımın ilk nihai raporlarından birini ortaya koyan Lee Preston ve James Post'tur. Bu modelde Preston ve Post, işletme ve toplumun iki farklı biçimde birbirini etkilediğini ileri sürmektedir(599):

1.İşletmenin birincil ilişkileri; Bir işletme ile müşteriler, işgörenler, hissedarlar ve kreditorler gibi pazar eğilimli olanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerdir.

2.İkincil ilişkiler; Sosyal sorunlara sebep olduğunda bir işletme ile kanun ve ahlak gibi toplumun pazar eğilimli olmayan yönleri/kısımları arasındaki karşılıklı ilişkilerdir.

İki araştırmacıya göre, hükümet ve kamuoyu hem pazar hem de pazarla ilgili olmayan ilişkilerin sınırlarını kararlaştırmaktadır. Yöneticiler bir sosyal sorunla karşılaştıklarında ne yapacaklarına karar verirken yalnızca kendi yargılarını dikkate almamalıdır. Aynı zamanda onlar her üç aşamada da kanunları, yetkili kuruluşları, hukuki kararları ve kamuoyunu düşünmek zorundadırlar.

3.12.Sosyal Sorumluluğa İlişkin Örgütsel Yaklaşımlar

Örgütler, sosyal sorumluluk konusu ele alındığında bireylerle büyük benzerlik göstermektedir. Çoğu zaman, bazıları sorumlu olarak hareket etme eğilimindedir. Bazıları da sürekli sorumluluktan kaçmaktadır. Geriye kalanlar ise arada bir yerde yer almaktadır.

(599) A.g.e., s.113

Burada organizasyonların sergilediği tutum ve eylemler ve ayrıca organizasyonda sorumlu davranışı teşvik eden stratejiler üzerinde duracağız(600).

3.12.1.Sosyal Sorumluluk Doğrusu

Bu yaklaşımda sosyal sorumluluğa ilişkin bir örgütün faaliyetleri ve tutumları dört kategoride sınıflandırılmaktadır. Bunlar; muhalefet, zorunluluk, duyarlılık ve katkı(veya yardım) olarak ifade edilebilir(Şekil.3.4). Bu dört davranış kategorisi sosyal sorumluluk doğrusunu oluşturmaktadır. Ahlâki standartlara uymak için bu doğrunun bir ucunda muhalefet etme yer alırken öteki ucunda topluma katkıda bulunmak için düzenli ve aktif olarak araştırma yapma yer alır(601). Bununla birlikte, insanlar gibi organizasyonlar da her zaman tutarlı davranış sergileyemezler. Genelde ahlâki açıdan organizasyonlar, geçici hataların cezasını çekebilir ve bazen de organizasyonlar fırsatları değerlendirdikçe güzel bir şekilde iş yapabilirler. Ancak sosyal sorumluluk doğrusu üzerindeki bu kategorileri ayıran hatlar her zaman kesin olmamaktadır. Organizasyonların zaman zaman iki kategori arasına düştüğü görülmektedir.

Sosyal Muhalefet: Daha çok, doğrunun bu ucunda örgütün sosyal gereksinimlere yönelik yükümlülüğü sosyal muhalefet şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal muhalefet olarak ifade edilen bu davranış örneğini sergileyen organizasyonların ahlâki ve hukuki standartlara uymaya zorlanması gerekir. Baskı yapmayı gerekli gören bir örgüt davranışıdır.

Sosyal Zorunluluk: Yasal ve ekonomik ölçütler son derece önemlidir. Bu görüşe göre, bir işletme toplum tarafından zorla kabul ettirildiğinden dolayı kanuni sınırlamalar içerisinde kâr elde etmeyi amaçlamaktadır(602). Yönetim faaliyetleriyle ilgili kararların hissedarlar üzerindeki etkilerine daha çok önem verir ve yalnızca onlara karşı sorumluluğu vurgular. Yasal zorunlulukların yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır. Sosyal zorunluluk, sadece yasal gereksinimler ve rekabetçi pazar faktörlerini ele almak için tasarlanan işletme davranışını ifade eder(603).

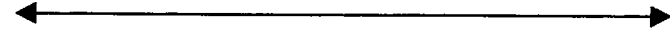
(600) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., s.113

(601) A.g.e., s.114

(602) _____, "Social and Ethical Responsibilities of Management", <http://grail.cba.esuohio.edu/~cwmoon/50/lect8.htm>

(603) Thomas A. Petit, a.g.e. ss.12-15

	Sosyal Muhalefet	Sosyal Zorunluluk	Sosyal Duyarlılık	Sosyal Katkı
Ahlâki ve hukuki standartlara gönüllü olarak uyulmaktadır	HAYIR	EVET	EVET	EVET
İstendiğinde hukuki ve ahlâki standartlar aşılr	HAYIR	HAYIR	EVET	EVET
Yardımda bulunmaya yönelik yöntemler için düzenli ve aktif bir şekilde araştırma yapılır	HAYIR	HAYIR	HAYIR	EVET



DÜŞÜK Sosyal Sorumluluğun Derecesi YÜKSEK

Şekil.3.4.Sosyal Sorumluluk Doğrusu

Kaynak: Courtland L. Boveé vd., a.g.e., s.114

Sosyal Duyarlılık: Sosyal sorumluluk doğrusu üzerinde sosyal zorunluluktan biraz daha öteye gidildiğinde organizasyonlar sosyal duyarlılık olarak ifade edilebilen bir davranışla sosyal sorunlara daha çok ilgi göstermektedir. Bu organizasyonlar, yasal ve ekonomik sorumluluklarından çok sosyal yükümlülükleri üstlenerek ilgili çıkar gruplarının(stakeholders) gereksinimlerini karşılamayı tercih etmektedir. Onlar kararlarını verirken, hem örgüt hem de topluma faydalı olan faaliyetlerle meşgul olmaktadır. Kısacası, sosyal duyarlılık bazı çıkar gruplarının gereksinimlerini karşılamak için yasal ve ahlâki standartları aşan bir organizasyon davranışıdır(604). Burada yönetim çeşitli değişimleri öngörme ve uygun önlemi alma beklentisi içindedir. Yönetim, toplumsal sistem tarafından belirlenen rolünü kabul etmiştir. Çevresel ve sosyal çıkarlar için faaliyetlerini yeniden düzenlemekte, bu çıkarların gerçekleşmesi için yasaların oluşması yönünde çaba göstermektedir. Öteki iki davranış tarzından farklı olarak daha çok işletmenin sosyal sorunlara karşı göstereceği tepkinin ne olması gerektiği üzerinde durmaktadır. İşletme yönetiminin tepkilerinin sosyal nitelik taşıyabilmesi için izlenecek yöntemin ne olacağını ortaya koyması açısından sosyal duyarlılığın pragmatik ve eyleme dönük bir davranış biçimi olduğu kabul edilebilir.

Sosyal Yardım ve Katkı: Sosyal sorumluluk doğrusunun en uzak noktasında yer alan sosyal yardım ve katkı, topluma bağlılığın ve topluma dönük ilginin en yüksek düzeyini ifade eder. Sosyal yardım veya katkı, bir organizasyonun kendisini etkileyebilecek sosyal sorunları

(604) A.g.e. ss.12-15

tahmin etmesi, toplum üzerindeki olumsuz etkilerden kaçınmak için önleyici eyleme geçmesi ve topluma katkıda bulunmaya yönelik yöntemlerle ilgili düzenli ve aktif olarak araştırma yapması şeklinde tanımlanabilir.

3.12.2.Sosyal Sorumluluk Ölçeği ve Bütünleşik Tepki Gösterme Stratejileri

Sosyal sorumluluk kavramını incelemenin bir diğer yolu bir sosyal sorumluluk ölçeğinin kullanılmasıdır(Şekil.3.5). Bu ölçek 0(minimum düzeydeki sosyal sorumluluk davranışı)'dan 10(maksimum düzeydeki sosyal sorumluluk davranış)'a kadar uzanır. Biri boyun eğmeyle, yani itaatle ilişkili olarak olayların ardından gitmeyi ifade ederken, diğeri sosyal destek, katkı ve yardımla ilişkili olarak geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme şeklini ifade eder(605).

10	*Kültürel ve sosyal faaliyetleri destekler
9	*Hissedarların kazançlarını artırır
8	*İşletmenin ekonomik kazançlarını artırır
7	*Yüksek verimlilik düzeyini sürdürür
6	*Sosyal adaleti artırır
5	*Ürünleri doğru fiyatlandırır
4	*İşletmenin uzun süre hayata kalmasını sağlar
3	*İşgörenler için iş güvenliği
2	*İşgörenlerin değerli beceri ve yeteneklerini kullanmalarına izin veren iş
1	*İşletme güvenilir ürünler üretir
0	*İşgören haklarını artırır
	*Yüksek düzeyde kaliteli ürün veya hizmetleri muhafaza eder
	*Çevreyi tahrip etmemek
	*Güvenli çalışma koşulları
	*Kanunlara itaat eder

Şekil.3.5.Sosyal Sorumluluk Ölçeği(Skalası)

Kaynak: Richard M. HODGETTS and Donald F. KURATKO, a.g.e., s.672

Bir işletmenin, hissedarlarının yanısıra işletme dışındaki ilgili çıkar gruplarını tatmin etmesi için sosyal sorumluluk giderek artan ölçüde önem kazanmaktadır. Bir işletmenin ekonomik eylemlerinin işletmenin dışındaki ilgili çıkar gruplarının yarattığı sosyal

(605) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.672

sonuçlardan etkilendiği şüphesiz gerçektir. Bir işletmenin karşı karşıya kalabileceği sosyal sorunları tahmin etmesi güç olabilir. Bu nedenle sosyal yönden sorumluluk, işletme çıkarlarının korunması açısından önemli olmaktadır. Bununla beraber, işletme, ekonomik kazançlarını onların sosyal etkileriyle kıyaslayarak olumsuz ya da olumlu sonuçlara sahip stratejileri saptayabilir. Bazı işletmeler, kanuna itaat etme yoluyla sosyal sorunlara kolayca tepki gösterirler. Bazıları ise, çeşitli programlara ilişkin sorumluluk kabul ederek daha aktif bir tepki gösterirler. Hatta bazıları daha ilerisini düşünmekte ve çeşitli faaliyetlerinin toplum tarafından değerlendirilmesi ve sosyal olarak denetlenmesi arzusunu taşımaktadır.

Sosyal sorunları dikkate alan bir stratejinin belirlenmesinde özellikle dört öge etkili olmaktadır(606):

1. Bir muhtemel sosyal sorunu algılamada yöneticinin felsefesi,
2. Yöneticilerin felsefeleriyle belirlenen organizasyonun misyonu ve ilişkili yaşam kalitesi hedefi,
3. Yöneticinin işletmenin güçlü ve zayıf yanlarına ilişkin algısı,
4. Yöneticinin kontrol edilemeyen ekonomik ve ekonomik olmayan dışsal faktörlere ilişkin algı derecesi.

Ayrıca Elizabeth Gatewood ve Archie B. Carroll işletmeler tarafından sergilenen bütünleşik tepki gösterme stratejilerini dört gruba ayırmaktadır. Bunlar(607);

1. Olayların Ardından Gitme(Reaction) Stratejisi: Dışsal faktörlere tepki göstermektedir. Örneğin; Sakat Amerikalılar Hareketi, birçok işletmeyi sakat işgörenleri çalıştırmaya ve işyerinde fiziksel değişiklikler yapmaya zorlamıştır.

2. Savunma(Defence) Stratejisi: İşletme bu stratejiyle, felsefi yoğunlaşmadan önce sosyal sorunları ele alır. Bu felsefenin bazı yanlarının, bataklık baykuşunun mücadelesiyle benzerlik gösterdiği ileri sürülmektedir.

(606) Robert D. Hay, Edmund R. Gray and Paul H. Smith, *a.g.e.*, s.1

(607) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *a.g.e.*, s.670

3.İntibak(Accommodation) Stratejisi: Bir dış müdahale tehlikesi olmaksızın sosyal sorunlara cevap verirler.

4.Geleceği Kestirerek ve Etkileyerek Olaylara Yön Verme(Proaction) Stratejisi: Önceden belirlenmemiş, öngörülenmemiş sosyal sorunlara çözüm arayan işletmelerin geleceğe dönük stratejisidir. İntibak stratejisinin ötesine giden bir eğilim var. Örneğin; Pasific Bell, çalışanları için bir yoğun AIDS eğitim programı başlatmıştır. AIDS'e ilişkin Pasific Bell'in tepkisi, bir proaktif yaklaşım olarak düşünülebilir. Çünkü bir intibak stratejisinin ötesine gitmektedir(608).

Bu stratejiler, davranışın sürekliliğini izah etme konusunda sosyal sorumluluk doğrusuyla benzerlik gösterir.

3.12.3.Sosyal Sorumluluğa İlişkin 10 Emir

Sosyal sorumluluk programlarını icra ederken, birçok işletme diğer faaliyetlerle bu programları etkin bir şekilde entegre etmeye yardımcı olacak kurallar, politikalar ve prosedürler tasarlamakta ve geliştirmektedir. Aynı zamanda birçoğu sosyal katılıma ilişkin örgütün amaçlarını ayrıntılarıyla açıklayan bir sosyal sorumluluk felsefesini geliştirmektedir. Bazı araştırmacılar, bu süreçte sosyal yükümlülükleri belirlemede ve yerine getirmede organizasyonlara yardımcı olacak bir rehberin, sosyal sorumluluğun belirli genel emirlere bağlanması olduğunu ileri sürmektedir. Aşağıda önerilen emirler dizisi bir örnek olabilir(609):

- 1.Gereksinim duyulmadan önce düzeltici eyleme olanak tanıyın.
- 2.Karşılıklı sorunları çözmede etkili olabilecek öğeleri dikkate alın.
- 3.Endüstriyel ölçekteki standartlara uyun ve kendi özel sisteminizi kurun.
- 4.Kusurlarınızı alenen kabul edin.
- 5.Uygun sosyal programlarla ilgilenmeyi öğrenin.
- 6.Çevresel sorunları çözmeye yardımcı olun.
- 7.Değişmekte olan sosyal çevreyi izleyin.
- 8.İşletmede bir yönetim kodu(kurallar ve ilkeler seti) tayin edin ve uygulayın.

(608) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, a.g.e., s.79

(609) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., ss.676-677

- 9.Sosyal konular ve sorunlar konusunda toplumdaki gerekli desteği alın.
- 10.Uygun esaslar çerçevesinde kâr elde etmeye çalışın.

3.12.4.Kurumsallaşmış Sosyal Sorumluluk Yöntemleri

Bir işletmede sosyal programların kurumsallaştırılması, yönetimin bütün önemli yanlarını kapsar. Bu süreçte sosyal politika ve strateji belirleme, tepe yönetiminin tutumu, örgüt kültürü, örgütsel değişim, yönetsel tercihler, ödüller ve yönetsel eğitim programları oldukça önemli rol oynar. Kurumsallaşma süreci bir kaç yıl alabilir(610).

İşletmelerin sosyal sorumlulukları olduğu düşüncesini kabul eden yöneticilerin bakış açısının yanısıra bir toplumsal bakış açısıyla işletmenin sosyal politikasının kurumsallaştırılması arzu edilmektedir. Böylesi bir üst düzeydeki sosyal politika şekillendikten sonra uygulaması işletmenin her yerindeki günlük karar verme süreçlerinin bir parçası haline gelir. Yöneticiler, en yüksek düzeyde yöneticilerin sürekli nezareti olmaksızın kararlarında bu politikayı dikkate almaktadır. Aksine, bu faaliyetin periyodik olması halinde işletmenin kritik faaliyetlerinden sapması ve ayrılması muhtemeldir. Kolayca iş yöneticileri tarafından unutulur ve belki de ihtilafı olur. Bir işletmede açıklık ne kadar fazla ise, bir işletmenin sosyal endişelere cevap vermek için programları da o kadar kurumsallaşmış olacaktır. "Kurallar koyarak sorumlu davranışın kurumsallaşmasını sağlamak için işletmeler, halkla ilişkiler departmanı kurma, sosyal sorunları önlemede destekleyici mekanizmalar geliştirme, geçmişte rakip olan kişilerle ortaklık kurma, kâr amacı gütmeyen örgütlere geçici olarak yönetici verme, hayırseverliği teşvik etme, hedef odaklı pazarlama, sorunlar yönetimi ve sosyal denetim gibi programlara başvurmuştur. Bu yöntemler aşağıdaki gibi açıklanabilir"(611):

3.12.4.1.Halkla İlişkiler Departmanı: Halkla ilişkiler; örgütün hedef kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, böylece karşılıklı yararlar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan yöneticilik sanatıdır(612).

(610) George A. Steiner and John F. Steiner, *a.g.e.*, ss.149-150

(611) Courtland L. Boveé, *vd.*, *a.g.e.*, ss.115-117

(612) Alaeddin Asna, *Halkla İlişkiler*, İstanbul: İ. Ü. İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 1979, s.86

Günümüzde toplumun değişik kesimleri ile işletmeler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesi zorunlu bir hal almıştır. 20.yüzyılda tüketicilerin ve yöneticilerin geçmişle kıyaslanmayacak derecede belirli bir bilinç düzeyine erişmeleri toplumda faaliyet gösteren her örgütü etkiler hale gelmiş ve bu durum halkla ilişkiler olgusunun doğuşunu, gelişmesini ve önemini artıran en önemli sebep olmuştur(613).

İşletmeler kuruluşlarından itibaren, yakın çevrelerinden başlamak üzere uzak çevrelerine kadar değişik kişi ve kuruluşlara karşı sorumluluklar üstlenmektedir. Bu nedenle, her işletme kendi kamuoyu ile mümkün olabilecek en iyi ilişkiler geliştirmeyi ve kendi faaliyetleriyle ilgili bir olumlu tanıtım yapmayı arzu eder(614). Bu açıdan işletmeler kendi örgütsel yapı ve amaçlarıyla, kısaca halk olarak nitelendirilen çevrelerini oluşturan kişi ve kuruluşların beklentileri arasında bir bağlantı kurma gerekliliği duymakta ve bu bağlantıyı sağlayacak ve devam ettirecek çözüm yollarını araştırmaktadırlar(615). Ayrıca, sürekli büyüme tutkusunu içinde bulanan işletmelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde çevreleriyle kurabildikleri iyi ilişkilere bağlıdır. İşletme, çevre ile kurduğu ilişkilerden kitleleri kazanmayı amaçlar. Hedef kitlelerden beklenen destek ve yardım, ancak bundan sonra gerçekleştirilebilir. Destek ve güveni sağlayan işletmelerle belirli amaçlara yönelmek daha kolay hale gelecektir(616). Bütün bu nedenlerden dolayı halkla ilişkiler departmanı sorumlu davranışın kurumsallaşması için büyük önem taşımaktadır.

İşletmelerin, müşteriler, hükümet ve medya gibi birbirleriyle yakın ilişki içinde bulunan çıkar gruplarıyla ilişkilerinde halkla ilişkiler önemli bir işlevi yerine getirir. Bu bağlamda halkla ilişkilerin görevleri; sosyal sorunları belirleme, toplumsal eğilimleri tahmin etme, sosyal çevreyi analiz etme, işletme yönetimine gerekli bilgiyi iletme ve belirli dışsal çıkar gruplarının gereksinimlerini karşılamaya yönelik programlar geliştirmeyi kapsar(617) Sorumlu davranışın kurumsallaşması için gerekli olan halkla ilişkiler departmanının amaçları(618):

(613) M. Şerif Şimşek, *İşletme Bilimlerine Giriş*, 2.Baskı, Konya: Damla Ofset A.Ş., 1995, s.307

(614) Joel R. Evans and Barry Berman, *Marketing*, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997, s.541

(615) Halil Can, Doğan Tuncer ve Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül 1994, s.281

(616) M. Şerif Şimşek, *a.g.e.*, s.307

(617) Courtland L. Boveé, vd., *a.g.e.*, s.115

(618) Halil Can, vd., *a.g.e.*, 283 ve İkbâl Aksulu, "İşletmeler Açısından Halkla İlişkilerin Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Sayı:27,1991, ss.22-23

1. İşletme ve faaliyetleri hakkında ilgili tüm çıkar gruplarını bilgilendirmek ve böylece karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek,
2. Halk arasında, işletme, çalışanları ve yöneticileri hakkında var olan olumlu düşüncelerin daha da güçlenmesine çalışarak sevgi ve hoşgörü ortamının devamını sağlamak,
3. Yanlış anlaşılmanın ve tarafsızlığın üstesinden gelmek,
4. Halkın arzu, düşünce ve sıkıntılarının belirlenmesi yoluyla düzeltici önlemleri almak,
5. Yasal ve benzeri düzenlemelerle getirilmiş olan kuralları ve yeni uygulama biçimlerini halk kesimlerine duyurmak,
6. Yönetimdeki karmaşıklığın olumsuz sonuçlarını gidermek ve yönetsel etkinliği arttırmak,
7. Toplumsal değişimlere yön vermek.

3.12.4.2.Sosyal Sorunları Önlemede Destekleyici Mekanizmalar Kurma: Sosyal yönden sorumlu davranışın kurumsallaşması için bir başka yöntem sosyal sorunları önlemede destekleyici mekanizmalar kurmaktır. Burada işletmelerin söz konusu sosyal faaliyeti desteklemesi için bir ortak amaç benimsenmekte ve bu amaca göre finansal ve yönetsel kaynaklar yönlendirilmektedir. Bu mekanizmalar işletmeden işletmeye farklılık gösterir.

3.12.4.3.Ortaklık Kurma: Aynı sorunlarla ilgilenen gruplar ya da birbirine rakip olan firmalar bir ortaklık kurarak sosyal sorunlar için karşılıklı olarak kabul edilebilir çözümler sunmayı amaçlayabilir ve böylelikle sosyal açıdan sorumlu davranışın kurumsallaşmasına katkıda bulunabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin çok yaygın olarak başvurdukları bir yöntemdir.

3.12.4.4.İşletmelerin Yöneticilerini Geçici Olarak Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde İstihdam Etmesi: Birçok işletme, yöneticilerini geçici olarak kâr amacı gütmeyen organizasyonlara ödünç vermektedir. Bu esnada kendi yöneticilerinin yokluğundan yararlanarak dışarıdan yönetici istihdam etmektedir. Bu işletmenin kâr amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından desteklenen sosyal sorunlara olan ilgisini ve duyarlılığını gösterir. Burada sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşmak için dışarıdan geçici olarak yöneticileri

ödünç alma önerilmektedir. Genelde ödünç alınan yöneticiler kendi işletmelerindeki ücretlerini almaya devam ediyor. Burada amaç, yöneticilerin sosyal sorunlarla ilgilenen organizasyonların işleyiş mekanizmalarını daha iyi kavramalarını ve sosyal sorunlara çözüm getirirken bilinçli bir şekilde davranmalarını sağlamaktır.

3.12.4.5.Hayır İşleri, Yardım ve Bağış Kampanyaları: Hayırseverlik; hümanist, hayırsever, eğitim ile ilgili kuruluşlara vs. para, zaman, mal ve hizmetlerin hibe edilmesini ifade eder. Şirket yardımseverliği ise, toplumun vatandaşları olarak işletmelerin kendi çıkarlarını az ya da hiç dikkate almayarak bağış yapma, yardımda bulunmayla ilgili ödevleri olduğunu geleneksel olarak varsaymaktadır. Son yıllarda yaygınlaşan bu sorumlu davranış türü, sosyal sorunların çözümü konusunda etkinliğini giderek artan ölçüde hissettirmektedir.

3.12.4.6.Hedefle İlişkili Pazarlama: “Müşteriler mal ve hizmetleri satın aldıkları zaman belirli bir hedefle ilişkili olarak işletmenin toplumsal sorunlara belli bir miktar katkıda bulunma isteği hedefle ilişkili pazarlama şeklinde ifade edilir.” İşletme uygun bir hedefi seçtikten sonra genel olarak konu kamuoyuna ilan edilmekte ve katkıların nasıl sağlanacağı belirtilmektedir. Birçok işletmede bu kurumsallaşmış sosyal sorumluluk biçimi diğer sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri tamamlar niteliktedir. Bu yöntem, satın alma esnasında müşterilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlar. *Örneğin; Singapur'daki en büyük parfümeri mağazaları zinciri olan The Body Shop'un müşterilerinin satın alacakları her ürünün fiyatının %10'u kadar bir katkıyı Türkiye'deki depremzedelere bağışlayacağı şeklindeki kamuoyu duyurusu hedefle ilişkili pazarlamanın bir türüdür.*

3.12.4.7.Sorunlar Yönetimi(Issues Management): Sorunlar yönetimi, kişisel ve örgütsel mukadderatı etkileyen kamu politikasının yaratılmasında anlamlı katılım gibi bir hedefin başarılmasına yönelik bütün stratejik ve idari planlama fonksiyonlarını ve bütün halkla ilişkiler becerilerini kavrama, harekete geçirme, koordine etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanabilir(619). Başka bir ifadeyle, “sorunlar yönetimi; sosyal sorunların analiz edilmesi, çözülmesi ve yönetilmesi için gerekli politikalar ve programlar bütünüdür.” Uygun bir tarzda uygulanırsa, sorunlar yönetimi rekabetçi bir avantajın vazgeçilemez bir kaynağı olabilir. Bu türden analiz ve planları geliştirmede harcanan yönetsel çaba bir gerçek

(619) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., ss.115-117

kriz durumunda yüksek düzeyde performansı ortaya çıkarmalıdır(620). Örgütü ilgilendiren önemli konularla ilgili olarak ortaya çıkan nispeten az sayıdaki sorunun saptanması, bunların potansiyel etkilerinin analiz edilmesi, etkili cevabın veya tepkinin hazırlanması ve verilmesi sürecidir. Tipik olarak 10 ile 15 sorun tayin edilmekte, ancak bu sayı örgütsel koşullara bağlı olarak biraz değişiklik gösterebilmektedir. Sorunlar yönetimi, çevresel güçler dolayısıyla ortaya çıkabilecek “süprizleri” minimize etmeye ve çevresel değişime uyum için geleceğe dönük bir pozisyonda durmayı kolaylaştırmaya çabalamaktadır. “Örneğin; Monsanto Company’de şirket başkanının başkanlık ettiği üst kademe yöneticilerinden oluşan yönetim komitesi, şirketin çeşitli bölümlerinde yaptığı çalışmalarda kendilerini ilgilendiren 170 değişik sosyal sorun belirlemiştir. Yapılan çalışmalar sonunda bu liste Monsanto iş çevresini ilgilendiren kritik öneme sahip 5 sorunla sınırlandırılmıştır. Bunlar; (1)dürüst ticaret, (2)biyo-teknolojik düzenlemeler, (3)düşünceyle ilgili uygun haklar, (4)tarım politikası ve (5)tehlikeli atıklar ve topluma bedeli olmaktadır. Sorunlar yönetimi sayesinde bu şirket, endüstri ve dış çevredeki gruplar arasındaki işbirliğini artırmada öncü olmuştur. Daha sonra Monsanto tehlikeli atık yerlerinin tümüyle temizlenmesini hızlandırmaya yardımcı olma konusunda çevresel gruplarla sanayinin bir araya gelerek kurdukları bir ortaklık olan Clean Sites Inc. ’nin kurulmasına aracılık etmiştir”(621).

3.12.4.8.Sosyal Denetim: Sosyal denetim kavramı ilk olarak 1950’li yıllarda Howard R. Boven tarafından ortaya atılmıştır. Son zamanlarda işletmelerin bu konuyla ciddi bir şekilde ilgilendikleri görülmektedir(622). Sosyal denetimin gelişme nedenleri, kanuni düzenlemelerin giderek azalması, şirket yönetimi ve sorumluluğu hakkında giderek artan kaygılar ve çıkar gruplarına karşı daha fazla sorumluluk olarak ifade edilebilir(623). Sosyal denetim bu sorunların bir çoğunun etkin bir şekilde belirlenebilmesi için önemli bir çerçeve sunar. Ayrıca sosyal denetim, sorumluluk, şirket idaresi ve uygulamaya ilişkin standartlar sunar(624).

(620) Reginald A. Litz, a.g.e., s.159

(621) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., s.117

(622) Harold Koontz and Heinz Wehrich, a.g.e., s.611

(623) Roger Spear, “Social Audit and the Social Economy: Approaches and Issues”, CRU, Open University Keynes, UK, 1997, at <http://www.ny.airnet.nejp/ccij/spear-ze.htm>.

(624) A.g.e., s.3

Sosyal denetim, belirli sosyal grupları içine alan toplumun refahı üzerinde bir örgütün faaliyetlerinin etkisini analiz etme, ölçme, değerlendirme ve gözlemlemeye yönelik sistematik bir girişimdir. Başka bir ifadeyle sosyal denetim, sosyal sorumluluk alanında örgütün performansını sistematik bir biçimde değerlendirme ve raporlamadır(625).

Sosyal denetim, sosyal etkiye sahip olan işletme faaliyetlerinin anlamlı ve tanımlanabilir bir alan üzerinde sistematik bir biçimde değerlendirilmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve raporlanmasına ilişkin bir yükümlülüğü ifade eder(626). Sosyal denetim, beklentilerimize uygun olarak eyleme geçmeleri için kişiler, alt gruplar ve grupları etkileyen güçler ve süreçlerle ilgili olmaktadır(627).

Sosyal denetim; sosyal olarak sorumlu fikirleri eyleme dönüştürmek ve sosyal sorumluluk alanında işletmenin hedefleri, stratejileri ve performansını sistematik olarak değerlendirmek ve ölçmek için dikkatli bir şekilde hazırlanan planlar ve programların izlenmesi sürecini kapsar. Birçok işletme, sosyal denetim vasıtasıyla sosyal sorumluluk çabalarını geliştirmekte, uygulamakta ve değerlendirmektedir(628). Sosyal denetim, organizasyonun sosyal performansını gözlemek, sosyal olarak sorumlu bir biçimde yönetim stratejisini şekillendirmek, kaynakları hakkında toplum, kamu, diğer organizasyonlar ve kurumları bilgilendirmek gibi temel amaçlara da hizmet eder(629). Ayrıca diğer sektörlerle ilişkin bilgi verir. İşbirlikçi, müşterek ve gönüllü organizasyonların değerlerini ve farklı çıkar gruplarıyla ilgili yöntem ve ölçülerin etkili bir şekilde kıyaslamasını sağlar

Sosyal denetimin konuları; sosyal ve topluluk geliştirme programları, kurumsal gelişme, sosyal ve kültürel algılar, hükümetin rolü, toprak hakları, istihdam ve eğitim, toplumun genel sağlığı, içsel iletişim, topluluk ilişkileri, çıkar gruplarıyla iletişim ve işletme sorunlarını kapsar(630).

(625) John B. Miner, Timothy M. Singleton and Vincent P. Luchsinger, *The Practice of Management*, Columbus: Charles E. Merrill Publishing, 1985, s.453

(626) Harold Koontz and Heinz Wehrich, *a.g.e.*, s.611

(627) William S. Laufer and Diana C. Robertson, "Corporate Ethics Initiatives: As Social Control", *Journal of Business Ethics*, 16, 1997, ss.29-48

(628) Eric N. Berkowitz, *vd.*, *a.g.e.*, s.104

(629) LABAT-Anderson, "Final Social Audit Report", 1997 at <http://www.fex.com/fex/la15.htm>, s.4

(630) *A.g.e.*, s.1-5

Sosyal denetim; bir işletmenin sosyal duyarlılığının ölçülenmesidir. Yöneticilerin, sosyal sorumluluk konusundaki girişimlerin işletmeler üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve potansiyel değişimlerin etkilerinin ne olabileceğini bilmesi gerekir. Sosyal denetim, sosyal olarak sorumlu davranıştan sağlanan kazançların yanısıra doğrudan finansal kazançları da gösterebilir. General Motors, Atlantic Richfield geçmişte sosyal denetimleri yayımlamıştır(631). Pek çok sorun sosyal denetimin tam olarak benimsenmesini engellemektedir. Bu nedenlerden en önemlisi bilginin hangi alanlarda ve hangi yöntemlerle toplanacağı konusudur. Aşağıdaki sorunlar sosyal sorumluluğu doğru olarak raporlamadaki güçlüğü işaret etmektedir(632):

1. Sosyal sorumluluk alanları ölçülebilecek mi?
2. Veriler nasıl toplanacak ve analiz edilecek?
3. Ölçümlerde hangi kriterler kullanılacak?
4. Ölçümler nasıl sonuçlandırılacak?
5. Sosyal sorumluluğun farklı biçimlerinin nisbi değerini kim kararlaştıracak?

Bu sorularda işaret edildiği gibi bir sosyal denetimi planlamak ve uygulamak güçtür. Bunu yaparken, örgütün yöntem ve kriterlerini dikkatle saptaması gerekir. Sosyal denetim ile ilgili örgütsel yaklaşımı belirlerken en kullanışlı adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(633):

1. Bir işletmenin sosyal beklentileri karşılması ve sosyal sorumluluk çabalarıyla meşgul olması için temel felsefesinin ve misyonun belirlenmesi.
2. Sosyal sorumluluk hedefleri ve programlarının işletmenin misyonuyla tutarlı bir biçimde belirlenmesi.
3. Üstleneceğimiz programlar ve faaliyetlere yönelik örgütsel hedefler ve önceliklerin belirlenmesi.
4. Sosyal sorumluluk hedeflerini başarmak için gerekli kaynakların tip ve miktarının belirlenmesi.
5. Üstlendiğimiz sosyal sorumluluk programları ve faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve gelecekle ilgili olanların tayin edilmesi.

(631) Louis E. Boone and David L. Kurtiz, a.g.e., s.82

(632) Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.676

(633) Eric N. Berkowitz, vd., a.g.e., s.104 ve Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, a.g.e., s.676

Sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini belirlemek için çeşitli şekillerde işletmeler denetlenebilir. Birincisi, *ilgili çıkar gruplarının denetimidir*. Bu işletme dışındaki çıkar grupları vasıtasıyla olabilir. Bu denetim türü, işletmenin ilgili çıkar gruplarının menfaatlerini dikkate alması, kavraması ve örgütsel tepkileri değerlemesine ve buna göre uygulamalarını yönlendirmesine yardımcı olur. Örneğin; hükümetin düzenlemeleri ve kontrolü, işletme dışı grupların etkisi, rekabet ve pazarın işleyişi bu tür denetimlere girer. İkincisi ise *güvenlik denetimidir*. Güvenlik denetimi; bir örgütün en iyi şekilde nasıl kontrol edileceğini ve iş ile ilgili tehlikelerin nasıl en aza indirgenebileceğini veya elimine edilebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Üçüncüsü ise, *çevresel denetimdir*. Çevresel denetim; doğal çevreyle ilgili potansiyel risk durumunu kesin bir şekilde tahmin etmeye çalışarak bu alandaki örgütsel çabaları yönlendirme ve potansiyel çözümler belirleyip sunma amacını taşımaktadır(634). Dördüncüsü ise, *işletmenin kendi kendini denetlemesi* şeklinde olabilir(635). Strateji ve uygulamalarında öncelikle sosyal sorumluluğu sürdürmek isteyen işletme, sosyal sorumluluğun çeşitli alanlarında işletmenin performansını sistematik bir biçimde değerleyen ve raporlayan bir sosyal denetim mekanizması çalıştırabilir.

3.13.Sosyal Sorumluluğu Yerine Getirmenin İşletmelere Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Yıllar boyunca sosyal sorumluluğu destekleyenler olduğu gibi karşı çıkanlar da olmuştur. Sosyal sorumluluğa karşı çıkanlar, işletmelerin temel amacının kâr etmek olduğunu ve sosyal faaliyetlerin işletme için bir masraf unsuru olacağını, dolayısıyla da kârlılığı düşürücü etki yapacağını ifade etmekte ve sosyal sorumluluğun işletme için sakıncalar doğuracağını savunmaktadırlar(636). Buna karşılık, sosyal sorumluluğun savunucuları işletmenin toplum tarafından kolayca benimsenmesi ve tepki görmemesi için sosyal konulara mutlaka eğilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca, toplumsal değişim bir gereksinimdir ve sonuçta işletmeler değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenle sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmeye zarar değil, yarar sağlayacaktır.

(634) Courtland L. Boveé, vd., a.g.e., s.114

(635) Harold Koontz and Heinz Wehrich, a.g.e., s.611

(636) Joseph W. McGuire, *Bussiness and Society*, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963, s.144

İşletmenin faaliyet göstererek kâr elde etmesiyle birlikte topluma karşı bir takım sosyal sorumlulukları olduğunun bilincinde olması gerekir. İşletmeler, toplumun bir parçasıdır. Sokaktaki vatandaş gibi sosyal sorunlara eğilmek zorundadır. Kaldı ki, sosyal sorunların ortaya çıkmasında kaynak teşkil ediyorsa, bu sorunların çözümü için gerekli çabayı göstermeli ve yeterli miktarda kaynak ayırmalıdır. Gerekli çabayı göstermezse, hükümetler, bir takım önlemler ve düzenleyici yasalar koyarak işletmeleri faaliyetleri ile ilgili gereken önlemleri ve değişiklikleri almaya zorlayacaktır.

Sosyal sorumluluğunu yerine getirmenin işletmelere sağlayacağı yararlar şunlardır(637):

1.Daha iyi bir sosyal çevre yaratmak hem topluma hem de işletmeye yarar sağlayabilir. Toplum açısından olaya bakılırsa, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesiyle daha iyi bir çevre ve daha iyi iş fırsatları yaratılmış olacaktır. İşletme açısından olaya bakılırsa, toplum tarafından benimsenen bir işletme daha fazla işgücü kaynağı bulacak ve mal veya hizmetlerine daha kolay tüketici bulacaktır.

2.Sosyal hareketlere işletmenin gönüllü olarak katılması bu konuda hükümetin daha az düzenleme ve müdahalesine yol açacaktır. Böylece işletmeler daha fazla esnekliğe ve bağımsızlığa kavuşacaklardır.

3.İşletmeler modern toplumla bağımlı sistemlerdir ve işletme ile toplum arasındaki karşılıklı bu bağımlılık işletmenin faaliyetini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmenin çevresinde bulunan çıkar gruplarının istekleri tatmin edildiği ölçüde işletmenin yaşamı tehlikeye girmez. İşletmenin sosyal katılımı desteklemesinde kamuoyunun görüşü önemli rol oynar. Çünkü verimlilik amaçları yaşamın kalitesiyle bir arada beklenmektedir.

4.İşletmenin yenilikçi kapasitesi sosyal sorunlara uygulanabilirse, geleneksel anlamda işletmeye maliyetli gibi görülen bir takım faaliyetler işletmeye kâr getirebilir. Örneğin; boş

(637) William C. Frederick, Keith Davis and James E. Post, **Business and Society: Corporate Strategy, Publicity, Ethics**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Pub. Com, 1998, ss.22-30; Milton Friedman, **The Responsibility of Bussiness Is To Increase Its Profits**”, *New York Times*, September 1970; Erol Eren, a.g.e., ss.113-114, David P. Baron, a.g.e., s.614

teneke kutularının tekrar kullanıma sokulmasını sağlama veya atıkların tekrar üretime kazandırılması işletme için maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Ayrıca, *önlemek tedavi etmekten daha iyidir*. Bugünün sosyal sorunlarını belirlemedeki herhangi bir erteleme, gelecekteki sorunları büyütebilir. Bazen sosyal sorunlara karşı tepki göstermek yerine önlem almak daha tutarlı ve daha az maliyetli olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemlerini alacak olursa, hem tepkiler azalacak hem de önlem almanın maliyeti azalacaktır. Örneğin; suları kirletip kullanılamaz hale getirdikten sonra temizlemek hem maliyetli hem de uzun yıllar alan güç bir iştir.

5.Sosyal hareket, destekleyen bir halk imajı yaratır. Böyle bir imaj yaratan işletmeler tüketicileri, çalışanları ve yatırımcıları cezbedebilir. Daha iyi çevre, işletmenin gelecekteki refahı ve başarısı için daha yapıcı bir rol oynayacaktır.

6.İşletmeler güçlü beşeri ve maddi kaynaklara sahiptir, özellikle toplumun bazı sorunlarını çözmek için kendi kaynaklarını kullanan işletmeler toplumda prestij sağlarlar. Başka bir ifadeyle, işletmeler sosyal sorunları çözebildikleri oranda kararlı bir çevrenin oluşmasına katkıda bulunacaklar ve bu durum uzun vadede işletme için faydalı olur.

7.İşletme çok fazla sosyal güce sahip ise, sosyal sorumluluk duygusunu da buna eş değer düzeyde genişletmelidir.

8.Her yönüyle saygın ilişkileri hedefleyen işletme, iyileştirilmiş bir çevrede başarılı olabilir ve kazanç sağlayabilir. Sosyal olarak sorumlu davranış çıkar gruplarının(özellikle hissedarların) uzun vadeli çıkarlarını en iyi şekilde gözetebilir.

9.Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler ahlâki yükümlülüklerini tanımlayarak kamuoyunun değişen gereksinim ve beklentilerini karşılar ve işletmelerinin yol açtığı sosyal sorunları çözer.

Sosyal faaliyetlerin bütün bu yararlarının yanında işletme için sakınca oluşturan yönleri de vardır. Bu sakıncalı yanları ise şunlardır(638):

1.Sosyal sorumluluk programlarına kaynakları kanalize etmek, rekabetçi bir pazarın ilkelerini ihlal eder ve hissedarları ekonomik kazançtan yoksun bırakır. İşletmeler sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulan müesseseler değildir. İşletmenin asıl hedefi kârını maksimize etmektir. Sosyal hareket, ekonomik verimliliği azaltmaktadır. Sosyal sorunlar hemen ele alınıp üzerinde durulacak hususlar değil, aksine serbest piyasa ekonomisi işleyişi ve baskıları içinde zamanla çözülebilecek sorunlardır. Bu nedenle her işletmenin ayrı ayrı sosyal amaç ve görevlerle uğraşması doğru değildir. Ayrıca sosyal sorumluluk yaklaşımı piyasa ekonomisinin temel özelliklerinden biri olan “görünmez el ilkesi” açısından da eleştirilmektedir. Bireylerin kendi iradeleri ve istekleri dışında topluma fayda sağlayacak sonuçlar yaratmaları kapitalist sistemde “görünmez el ilkesi” olarak kabul edilir. Eğer yönetici kâr hedefinin yanısıra sosyal hedeflere yönelirse bu durumda pazar üzerindeki kontrolünü yitirir.

2.Bazı araştırmalar toplumun sosyal hareket yüzünden daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldığını göstermiştir. Çünkü sonuçta sosyal hareketlerin bedeli işletmenin sattığı mal ya da hizmetin fiyatına yansımaktadır.

3.Sosyal yükümlülükler firmalar açısından maliyetli olabilir. Sosyal programların maliyeti, ürün fiyatına yansıdığı için uluslararası pazarda satış yapan şirketler sosyal maliyetleri taşımayan diğer ülkelerin şirketleriyle rekabette dezavantajlı duruma düşebilirler ve böylece pazarlarını kaybedebilirler. Ayrıca bazı hissedarlar işletmeden fonlarını çekebilir

yeni personel istihdam etmek, belki de ihtiyacının üzerinde personel çalıştırmak ve sonuçta fazla ücret ödemek zorunda kalabilirler.

5.Sosyal amaçlarla meşgul olma, işletmenin ekonomik verimliliğini engelleyebilir. Toplum, ekonomik ve sosyal amaçların düşük düzeyde başarılması nedeniyle acı çekebilir. Başka bir ifadeyle, işletmelerin sosyal konulara çok fazla dalması, onların esas misyonlarından uzaklaşmalarına neden olabilir.

6.Sosyal sorumluluk bütün toplumu ilgilendirir. Bu yüzden, toplumsal sorunların çözümünü işletmeler, iş adamları ve yöneticilerden beklemek insafsızlık olur.

7.İşletme halihazırda bir sosyal kurum olarak yeterli güce sahiptir. Çok büyük sosyal etkiyi geliştirmesine izin vermeye gerek yok. Özellikle sonuçlarından sorumlu tutulamayacağı dikkat çekici alanlarda eyleme geçmesine izin vermek akılcı olmaz.

8.Sosyal sorumluluğun işlevsel niteliklerinin neler olduğu konusu açıklık kazanamadığı için eleştirilmektedir. Bu nedenle sosyal yönden sorumlu davranmak isteyen işletme yöneticisi çevresindeki değer yargılarında ve sosyal beklentilerde oluşan değişiklikleri saptamak için ya kendi kişisel değer yargılarını ya da bir belirsizlik içinde olan genellemeleri dikkate almak zorundadır.

9.Sosyal kontrol ve hesap verme mekanizmalarının yetersiz olması, karmaşık ve tatmin edilemeyen sosyal beklentiler yaratacağından toplum ve işletme açısından yüksek maliyetlere sebep olabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önce teorik çerçevesi verilen iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin tutumları ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları ele alınacak ve bu sonuçlarla çalışmada sunulan bilgiler ışığında çeşitli öneriler sunulmaya çalışılacaktır.

4.1.Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri

Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu sebeple, araştırmanın amacı, araştırma yöntemi ve hipotezlerin geliştirilmesinin tüm detaylarıyla açık bir şekilde ortaya konması, anketlerden elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

4.1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, Türkiye’de imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını ortaya koymak ve bu alandaki sorunların çözümüne mütevazı ölçüler içinde katkıda bulunabilmek için çözüm önerileri ortaya koymak şeklinde özetlenebilir. Daha sonra spesifik olarak bu çalışma ile aşağıdaki hususların araştırılması amaçlanmıştır:

1.İşletmelerde yöneticilerin iş ahlâkına aykırı karar almasında etkili olan faktörlerin saptanması.

2.İşletmelerde çalışanları ahlâka aykırı davranışlara yönelten en yaygın faktörlerin belirlenmesi.

3.İşletmelerin ve yöneticilerin sosyal sorumluluk eğiliminin belirlenmesi.

4.Türk yöneticilerinin günlük yaşamlarındaki yaygın ve önemli değerlerin saptanması.

5.Türk imalat sanayii işletmelerinde yazılı ahlâk kodu(kurallar, ilkeler ve standartlar) olup olmadığının saptanması ve ayrıca ahlâk kodlarının kapsadığı alanların belirlenmesi.

6.Ahlâk kodlarının ihlâl edilmesi durumunda yaygın olarak başvurulan önlem ve cezaların saptanması.

7.Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesi için önemli olan faktörlerin belirlenmesi.

8.İşletmelerde iş ahlâkının kimin veya hangi kademelerin temel önceliği ve sorumluluğu altında olduğunun belirlenmesi.

9.Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeyde ne yönde bir değişme olduğunun belirlenmesi.

10.Yöneticilerin işletmelerinde yaygın olarak gözlemediği kötü davranışlar ve ahlâki ihlâllerin saptanması.

11.Yöneticilerin kamu ve özel sektörde iş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla ilgili çeşitli konulardaki düşüncelerinin ortaya konması.

12.İşletmeler açısından zorunlu ve gönüllü sosyal sorumluluk alanlarının belirlenmesi

13.Ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi.

14.Ahlâki standartların düşük olmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi.

15.Türkiye’de yaygın olan bazı ahlâki olmayan davranışların bireysel ahlâk, iş ahlâkı ve sosyal ahlâk ile olan ilişkisinin saptanması.

4.1.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi; örnek büyüklüğünün belirlenmesi, anket formlarının hazırlanıp postalanması, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması ve düzenlenmesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamaktadır.

4.1.2.1.Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi

İmalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını araştırmaya yönelik bu uygulama anket yöntemi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu gönderilecek işletmeler, İstanbul Sanayii Odası’nın 1998 Ağustos ayındaki verilerine(üretimden satışlar, satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye, net aktifler, dönem kârı, ihracat ve personel sayısı dikkate alınarak) göre belirlenen Türkiye’nin en büyük 500

İmalat sanayii işletmesi olarak tasarlanmıştır. İSO Bilgi İşlem Merkezi ve Araştırma Dairesi ile bağlantı kurularak en büyük 500 işletmenin isim, adres, telefon ve fax numaraları temin edilmiştir. Bu işletmelerden 442 işletmeye posta yoluyla gönderilmiştir. Kalan 58 işletmeye ise bir kısmı kapandığından, bir kısmı başka bir firmalara devredildiğinden ve bir kısmının ise adreslerine ulaşamadığından anket formu gönderilmemiştir.

4.1.2.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Gönderilmesi

Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde ise, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk ile ilgili sorular yer almaktadır.

İşletme ve yöneticilerle ilgili tanıtıcı bilgiler, işletme ve yöneticilerle ilgili genel sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde; işletmenin adı, işletmenin faaliyete başlama tarihi, işletmenin faaliyet kolu, işletmede çalışan eleman sayısı, işletmenin faaliyet gösterdiği bölge, yöneticilerin işletmede çalıştığı süre, yöneticilerin işletmede yönetici olarak çalıştığı süre, yöneticilerin cinsiyeti ve yaşı, yöneticinin eğitim düzeyi, yöneticinin gelir düzeyi ve anketi cevaplayanın işletmedeki mevcut pozisyonu ile ilgili bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde ise, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk ile ilgili sorular yer almaktadır. Sorular genelde beşli bir Likert ölçeği üzerinde hazırlanarak araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin ahlâka aykırı karar almasında etkili olan faktörler, işletmelerin çeşitli çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk düzeyleri, çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler, Türk yöneticilerin günlük yaşamdaki değerleri, yazılı ahlâki kodlar ve bunların kapsadığı alanlar, ahlâki kodların ihlal edilmesi durumunda yaygın olarak başvuru alan önlem ve cezalar, Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde etkili olan faktörler, yöneticilerin kamu ve özel sektörde iş ahlâkı ile ilgili çeşitli konulardaki düşünceleri, yöneticilerin geçmiş yıllarda işletmelerinde gözlemlediği kötü davranışlar ve ahlâki ihlaller, yöneticilerin ahlâk anlayışı ve ahlâki olmayan davranışlardaki artış ilgili düşünceleri; ahlâki değerler, iş ahlâkı, teknoloji ve ekonomi arasındaki ilişkiler; yöneticilerin sosyal sorumlulukla ilgili bazı konulardaki düşünceleri, sosyal sorumluluk alanları, ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olan faktörler, ahlâki standartların düşük olmasında etkili olan faktörler, işletme yöneticilerinin iş

ilişkilerinde şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı grupları belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Ayrıca, ahlâki olmayan davranışların bireysel ahlâk, sosyal ahlâk ve iş ahlâkı ile ne düzeyde ilişkili olduğunu; işletmelerde iş ahlâkı ile ilgili temel öncelik ve sorumluluk eğilimi ve Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeydeki değişimin yönünün belirlenmesi için ankette çoktan seçmeli ve açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Daha önce ifade edildiği gibi anket gönderilecek imalat sanayii işletmelerinin adresleri İSO’dan temin edilmiştir. Ayrıca anketlerin geri dönüş oranının yüksek tutulması amacıyla bazı işletme yöneticileriyle telefonla iletişim kurulmuştur. Posta yoluyla gönderilen tüm anket zarflarının içine posta pulu yapıştırılmış bir ek zarf ve anket sorularının cevaplandırılmasında yardımcı olabilecek açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Ek-1’de verilen anket formu işletmelere posta yoluyla gönderilmiştir. Sonuç olarak değerlendirilebilir 116 adet anket formu elde edilmiştir. Toplam 442 işletme ana kütle olarak ele alındığında gönderilen anketlerden %26,2’lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. 1995 yılında Amerika’da iş ahlâkı konusunda yapılan benzer bir araştırmada anketlerin geri dönüş oranı %20,7 düzeyinde gerçekleşmiştir(639). Yine Amerika’da iş ahlâkı konusunda 1000 yönetici ve MBA öğrencisi üzerinde yapılan başka bir araştırmada anketlerin geri dönüş oranı %24 düzeyinde olmuştur(640). Yapılan bu benzer araştırmalardaki geri dönüş oranı dikkate alındığında araştırmamızdaki anketlerin dönüş oranı bilimsel anlamlılık bakımından yeterli kabul edilebilir.

4.1.2.3. Veri Kodlanması ve Düzenlenmesi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde “SPSS for Windows” paket programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Daha sonra iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk ile ilgili geliştirilen çeşitli

(639) Catherine E. Schwoerer, Douglas R. May ve Benson Rosen, “Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995, ss.131-149.

(640) James R. Harris ve Charlotte D. Sutton, “Unravelling the Ethical Decision-Making Process: Clues from an Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives and MBA Students”, *Journal of Business Ethics* 14, 1995, ss.5-17

hipotezler istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde “Tek Örneklem t Testi(One Sample t Test)” ve “Tek Örneklem Ki-Kare Uygunluk Testi(The One-Sample Chi-Square Test)” kullanılmıştır.

4.1.3.Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez.1.Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâka aykırı karar almada üstlerin davranışı ve yasal mevzuatın yetersizliği belirleyici unsurlar oluşturmamaktadır.

Hipotez.2.Türk yöneticileri açısından sorumluluk hissedar ve müşteri odaklı değildir.

Hipotez.3.Türk imalat sanayii işletmelerinde çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler mali sorunlar, baskılar ve kişisel menfaat çatışmalarından ibaret değildir.

Hipotez.4.Günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli değerleri arasında öz-denetim, kişisel sorumluluk ve doğayı koruma yer almamaktadır.

Hipotez.5.Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâki kurallar, ilkeler ve standartlar(kodlar) yazılı değildir.

Hipotez.6.Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde yöneticilerin tutumu, şirketlerin duyarlılığı ve eğitim önemli değildir.

Hipotez.7.Kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneği önemli ölçüde farklılık arz etmemektedir.

Hipotez.8.Özel sektör yöneticilerine kıyasla kamu sektöründeki yöneticilerin yetki ve konularını kişisel çıkarları için kullanmaları yaygın değildir.

Hipotez.9.İş ahlâkı işletmedeki bütün kademelerin temel önceliği ve sorumluluğu şeklinde algılanamaz.

Hipotez.10.Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeyde olumsuz yönde bir değişme söz konusu değildir.

Hipotez.11.Ülkemizde kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki yoktur.

Hipotez.12.Hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistem belirsizlik içinde değildir.

Hipotez.13.Türk Toplumunda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorunda değildir.

Hipotez.14.Türk imalat sanayii işletmelerinde enerji ve doğal kaynakların etkili kullanımı ve iş güvenliği standartlarının uygulanması, zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer almamaktadır.

Hipotez.15.Ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde kamuoyunun açıklamaları ile medyanın takibi etkili değildir.

Hipotez.16.Ülkemizde ahlâki standartların düşük düzeyde olmasında politik yozlaşma ve iletişim araçlarının yanlış tutumları etkili değildir.

Hipotez.17.Türk imalat sanayiindeki yöneticilerin iş ilişkilerinde, şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı gruplar hükümet ve müşterilerden ibaret değildir.

Hipotez.18.Rüşvet, kayırcılık, suiistimale yönelik izin alma ve işletme kaynaklarını kişisel amaçları için kullanma gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkili değildir.

4.2.Uygulama Hakkında Genel Bilgiler

İstanbul Sanayi Odası'nın 27 Ağustos 1997 verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşu üzerinde araştırma yapılmıştır. En büyük 500 kuruluşu içinde geçmiş yıllar dikkate alındığında kamunun ağırlığı gerilemeye devam etmiştir. Geçen yıl yayınlanan İSO 500 listesinde 449 olan özel sektör kuruluşunun sayısı bu yıl 456'ya ulaşmıştır. 1997 yılında 500 büyük sanayii kuruluşu içinde yer alan kamu kurumları 51 adetten 44'e gerilemiştir(641).

1997 yılı 500 büyük kuruluş çalışmasına göre bu kuruluşların yarattığı katma değer, aynı yıl ki Türkiye GSYİH'nin yüzde 12.9'unu oluşturdu. Türkiye sanayi sektöründe yaratılan katma değerın yüzde 51.5'i, Türkiye imalat sanayii katma değerinin de yüzde 55.3'ü 500 büyük kuruluş kapsamındaki imalat sanayiinde faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından yaratılmıştır.

1997 yılında üretimde satışlar %13,6 oranında arttı. Bu rakam 1996'da %9,7 idi. Özel Büyük Kuruluşların üretimden satışlarının %17,3 ve kamu kurumlarının satışlarının da %4,6 artış gösterdiği görülmektedir.

(641) Özer Ertuna vd., "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", *Dünya Gazetesi* 27 Ağustos 1998

Tablo.4.1.Özel Sektörde Üretimden Satışlar (Milyar TL.)

Yıllar	Cari Fiyatla	1992=100	1992 yılı fiyatı ile	1992=100	(%)
1992	233.058	100.0	233.058	100.0	-
1993	444.429	190.7	277.768	119.2	19.2
1994	899.535	386.0	247.533	106.2	-10.9
1995	1.853.065	795.1	278.071	119.3	12.3
1996	3.508.110	1.505.3	312.973	134.3	12.6
1997	7.306.454	3.135.0	367.029	157.5	17.3

Kaynak: "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Dünya Gazetesi Eki, 27 Ağustos 1998

Tablo.4.2.Kamu Sektöründe Üretimden Satışlar (Milyar TL.)

Yıllar	Cari Fiyatla	1992=100	1992 yılı Fiyatı ile	1992=100	(%)
1992	149.084	100.0	149.084	100.0	-
1993	244.293	163.9	158.016	106.0	6.0
1994	574.030	385.0	161.199	108.1	2.0
1995	900.584	604.1	137.662	92.3	-14.6
1996	1.638.684	1.099.2	141.449	94.9	2.8
1997	3.251.707	2.181.1	147.960	99.2	4.6

Kaynak: "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Dünya Gazetesi Eki, 27 Ağustos 1998

1997 yılında 500 büyük kuruluşun ihracatındaki artış %13.4 oldu. Bu yıl 500 büyük kuruluşun ihracatı toplam satışların %16,3'ünü oluşturmuştur. Büyük sanayii kuruluşları üretim bakımından, özellikle iç talepteki düşüş nedeni ile çok etkilenmiş gözükmektedir. Dar boğazdan çıkabilmek için ihracatı artırma çabası içine girdikleri söylenebilir(642).

Tablo.4.3. 500 Büyük Kuruluşun İhracatı (Milyon \$)

Yıllar	Özel	1992=100	(%)	Kamu	1992=100	(%)
1992	5.136.0	100.0	-	1.159.3	100.0	-
1993	5.259.0	102.4	2.4	1.142.0	98.5	-1.5
1994	7.131.7	138.9	35.6	1.241.7	107.1	8.7
1995	8.441.5	164.4	18.4	1.097.8	94.7	-11.6
1996	8.915.6	173.6	5.6	1.334.9	115.2	21.6
1997	10.342.3	201.4	16.0	1.280.3	110.4	-4.1

Kaynak: "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Dünya Gazetesi Eki, 27 Ağustos 1998

(642)İstanbul Sanayi Odası, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Eylül 1998, ss.1-10

Özel büyük kuruluşlarda 1997 yılında varlık finansmanında kısa süreli borçların payı %41,74'ten %42,25'e, uzun süreli borçlanma payı ise %12,8'den 14,48'e çıkmıştır. 500 büyük kuruluşta ücretle çalışanların oranında %5,9 oranında artış kaydedilmiştir. Özel büyük kuruluşlarda ücretle çalışanların sayısında %8,3 artış görülürken, son yıllarda ilk kez kamu kurumlarında da %2,1'lik artış görülmüştür.

Tablo.4.4. 500 Büyük Kuruluşun Ekonomik Büyüklüklerindeki Reel Değişmeler

1997 Yılı	500 Büyük Kuruluş		456 Özel Kuruluş		44 Kamu Kurumu	
	Cari Artış(%)	Sabit Artış(%)	Cari Artış(%)	Sabit Artış(%)	Cari Artış(%)	Sabit Artış(%)
Üretimden Satışlar	105.1	13.6	108.3	17.3	98.4	4.6
Dönem Karı(V.Ö)	85.2	2.6	98.4	11.7	54.8	-18.4
Net Kâr	89.7	5.0	108.3	17.3	10.6	-41.7
Sabit Kıymetler	89.3	4.8	102.1	13.8	76.6	-6.9
Brüt Katma Değer	106.8	16.4	111.5	19.0	100.9	13.1
Net Katma Değer	107.7	15.0	112.0	19.4	95.1	2.8
Toptan eşya fiyatları endeksi imalat sanayii kesimi yıllık deflatörü (1997)	180.6		177.6		189.7	

*Milli gelir tahmininde, imalat sanayii deflatörü de 1997 yılı için 177.7'dir. Brüt katma değer deflasyonunda kullanılmıştır

Kaynak: "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Dünya Gazetesi Eki, 27 Ağustos 1998

1997 yılı kamu kurumları açısından bazı trendlerin kötüye döndüğü bir yıl olmuştur. Kamu kurumlarının kârlılık oranlarındaki düşüş devam etmiştir. Özel Sektör ise oldukça iyi bir performans sergilemiştir.

1997 yılında 500 büyük kuruluşteki özel büyük kuruluşlarda net katma değer işgücü verimliliğinde %11,7 artış görülmüştür. Yine 500 büyük kuruluşta özel büyük kuruluşların faaliyet dışı olağan gelirlerinin net dönem kârları içindeki payı 1997 yılında %52,7 olmuştur.

1997 yılı içinde kamu kuruluşları zarar etmişlerdir. Kamuda özellikle bazı kuruluşların artık üretim ve verimlilikte başarılı olamayacağı tartışılmaz bir gerçek olup, özelleştirmenin bu gerçekler paralelinde süratle yapılabilmesi, Türk toplumu üzerindeki enflasyon baskısının kalkması için kaçınılmaz bir gerçek olarak ortadadır. İstikrar ve güven ortamında planlı ve düzenli bir kalkınma tüm Türk toplumunun en temel gerçeğidir.

Tablo.4.5. 500 Büyük Kuruluşun Ekonomik Büyüklüklerinin Karşılaştırılması

	1995/1994(%)			1996/1995(%)			1997/1996(%)		
	500 BK.	445 ÖBK.	55 KK.	500 BK.	449 ÖBK.	51 KK.	500 BK.	456 ÖBK.	44 KK.
Üretimden satışlar	86.9	106.0	56.9	86.9	89.3	82.0	105.1	108.3	98.4
Toplam satışlar	90.2	109.3	61.2	92.5	93.0	91.7	98.8	102.5	91.5
İhracat(\$)	13.9	18.4	-11.6	7.5	5.6	21.6	13.4	16.0	-4.1
Kâr(V.Ö)	112.7	89.6	177.4	74.2	84.9	53.7	85.2	98.4	54.8
Zarar	2.0	26.2	-1.5	45.9	176.1	22.2	69.1	-1.4	98.0
Net kâr(V.Ö)	241.0	95.9	-227.6	84.1	79.1	108.8	89.7	108.3	10.6
Toplam borç	52.7	91.4	24.4	86.3	99.8	71.1	100.4	118.0	77.1
Kısa vad. borç	58.6	109.1	18.2	93.5	97.7	87.4	98.6	110.2	81.3
Uzun vad. borç	40.2	47.0	36.1	69.1	107.2	44.1	105.3	144.7	68.2
Öz sermaye	110.5	120.1	99.1	96.1	101.4	82.9	91.8	96.1	85.0
Net aktif	73.7	99.1	49.5	87.7	97.9	74.6	96.5	107.7	80.6
Döner sermaye	81.3	103.5	50.9	85.0	92.1	72.0	99.5	106.6	85.0
Net katma değer	91.3	117.6	47.7	80.0	89.6	56.3	107.7	112.0	95.1
Sabit değerler	74.0	112.9	49.4	88.0	97.7	79.2	89.3	102.1	76.6
Ödenen faizler	51.5	129.3	16.2	105.7	115.3	82.9	110.5	121.0	81.0
Brüt katma değer	99.5	129.2	67.2	108.9	93.1	132.4	106.8	111.5	100.9

Kaynak: "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" Dünya Gazetesi Eki, 27 Ağustos 1998

4.3.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya 116 işletme cevap vermiş olup, bunların 94 tanesi özel sektör kuruluşu ve 22 tanesi de kamu kuruluşu olmuştur. Araştırma sonuçları değerlendirilirken tüm anket sorularına verilen cevaplar tablolar halinde sunulmuştur ve gerektiğinde grafik gösterimlerinden de yararlanılmıştır. Değerlendirmenin sonunda hipotezlere ilişkin sorulara ait test sonuçları verilmiştir.

4.3.1.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmeleri ve Yöneticileri İle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

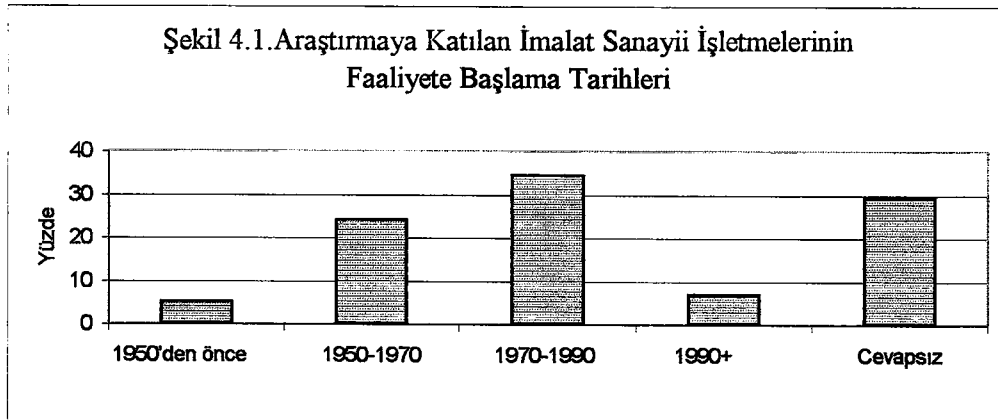
1.İşletmelerin Faaliyete Başlama Tarihi

Araştırmaya katılan imalat sanayii işletmelerinin faaliyete başlama tarihleri aşağıda Tablo.4.6.'da gösterilmiştir.

Tablo.4.6.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyete Başlama Tarihleri

Yıllar	İşletme Sayısı	Yüzde(%)
1950'den önce	6	5,2
1950-1970 arası	28	24,1
1970-1990 arası	40	34,5
1990'dan sonra	8	6,9
Cevapsız	34	29,3
Toplam	116	100

İşletmelerin %5,2'si 1950'den önce, %24,1'i 1950-1970 arası dönemde, %34,5'i 1970-1990 arası dönemde, %6,9'u ise 1990 sonrası dönemde faaliyete başlamıştır. %29,3'lük bir kesim ise soruyu cevaplamamıştır. Büyük sanayi işletmelerinin en fazla 1970-1990 döneminde kurulduğu görülmektedir(Şekil.4.1).

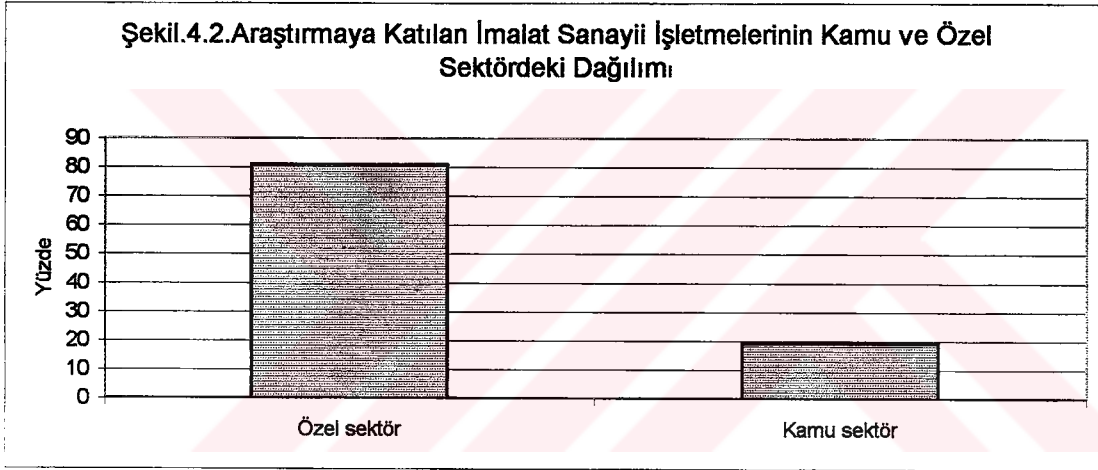


2.İmalat Sanayii İşletmelerinin Türü

Anketi cevaplayan işletmelerin kamu ve özel sektördeki dağılımı aşağıda Tablo.4.7’de gösterilmiştir.

Tablo.4.7.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Türü

İşletmenin Türü	İşletmenin Sayısı	Yüzdesi(%)
Özel	94	81
Kamu	22	19
Toplam	116	100



Şekil.4.2.’de izlenebileceği gibi, anketi cevaplayan işletmelerin %81’i özel sektörde, %19’u ise kamu sektöründe faaliyet göstermektedir. Anket gönderilen 398 özel sektör işletmesi dikkate alındığında özel sektörde anketi cevaplama oranı %23,6 dır. Kamu sektöründe ise 44 işletmenin %50’si anketi cevaplamıştır.

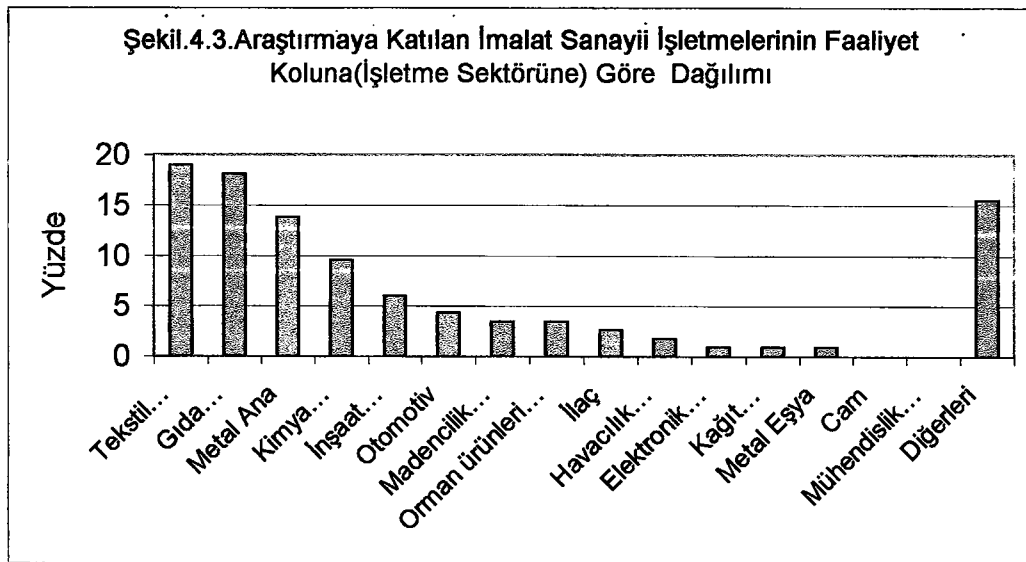
3.Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Kolu

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet kolu aşağıdaki Tablo.4.8 ve Şekil.4.3’te gösterilmiştir. Araştırmaya ağırlıklı olarak tekstil(%19), gıda(%18,1), ana metal sanayii(%13,8), kimya(%9,5), inşaat ve çimento(%6), otomotiv(%4,3), madencilik ve taşocaklığı(%3,4), orman ürünleri ve mobilya(%3,4), ilaç ve sağlık(%2,6), uzay, havacılık ve

ulaştırma(%1,7), elektronik ve bilgisayar(%0,9), kağıt ve kağıt ürünleri(%0,9), metal eşya ve makine teçhizat(%0,9) ve diğerleri(%15,5) katılmışlardır.

Tablo.4.8.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Kolu

İşletmenin Faaliyet Kolu(İşletme Sektörü)	İşletmenin Sayısı	Yüzdesi(%)
Tekstil, Dokuma, Deri ve Ayakkabı	22	19,0
Gıda, İçki ve Tütün	21	18,1
Metal Ana Sanayii	16	13,8
Kimya,Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	11	9,5
İnşaat ve Çimento	7	6
Otomotiv	5	4,3
Madencilik ve Taşocaklığı	4	3,4
Orman Ürünleri ve Mobilya	4	3,4
İlaç ve Sağlık	3	2,6
Uzay, Havacılık ve Ulaştırma	2	1,7
Elektronik ve Bilgisayar	1	0,9
Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Sanayii	1	0,9
Metal Eşya ve Makine, Teçhizat	1	0,9
Diğer	18	15,5
Toplam	116	100

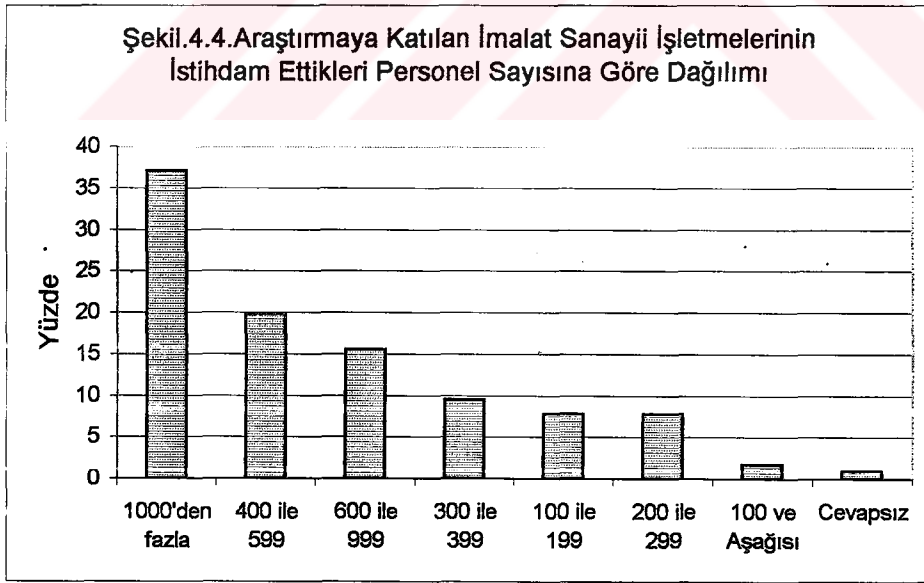


4.Araştırmaya Katılan İşletmelerin İstihdam Ettikleri Personel Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerin tanıtıcı bilgileri doğrultusunda istihdam ettikleri personel sayıları aşağıdaki Tablo.4.9. ve Şekil.4.4'te gösterilmiştir.

Tablo.4.9.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin İstihdam Ettikleri Personel Sayısı

Personel Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
1000'den fazla	43	37,1
400 ile 599 arası	23	19,8
600 ile 999 arası	18	15,5
300 ile 399 arası	11	9,5
100 ile 199 arası	9	7,8
200 ile 299 arası	9	7,8
100 ve aşağısı	2	1,7
Cevapsız	1	0,9
Toplam	116	100



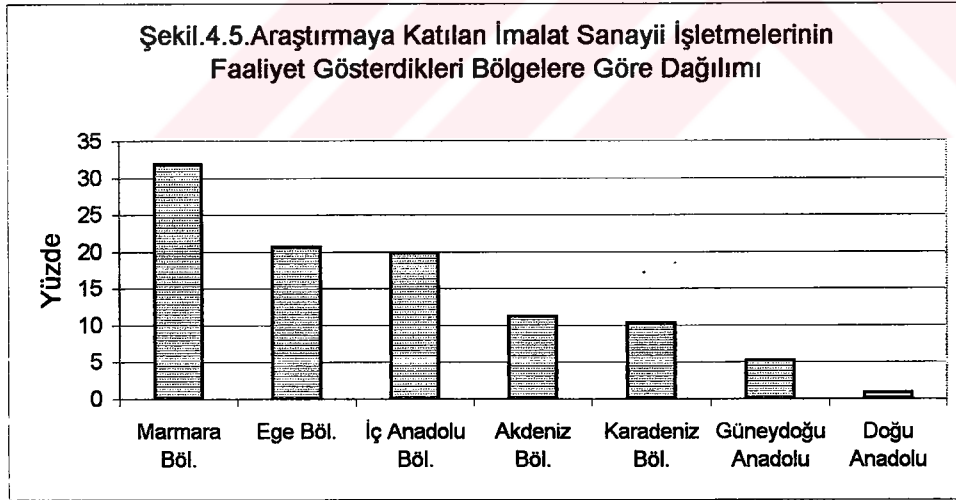
Şekil.4.4'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %37,1'i 1000'den fazla, %15,5'i 600 ile 999 arası, %19,8'i 400 ile 599 arası, %9,5'i 300 ile 399 arası, %7,8'i 200 ile 299 arası, %7,5'i 100 ile 199 arası, %1,7'si 100 ve aşağısı personel istihdam etmektedir. %0,9'u ise soruya cevap vermemiştir.

5.İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre Dağılımı

İşletmelerin faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler aşağıda Tablo.4.10 ve Şekil.4.5.'te gösterilmiştir.

Tablo.4.10.Araştırmaya Katılan İmalat Sanayii İşletmelerinin Faaliyet Gösterdikleri Bölgelere Göre Dağılımı

Faaliyet Bölgesi	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Marmara Bölgesi	37	31,9
Ege Bölgesi	24	20,7
İç Anadolu Bölgesi	23	19,8
Akdeniz Bölgesi	13	11,2
Karadeniz Bölgesi	12	10,2
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	6	5,2
Doğu Anadolu Bölgesi	1	0,9
Toplam	116	100



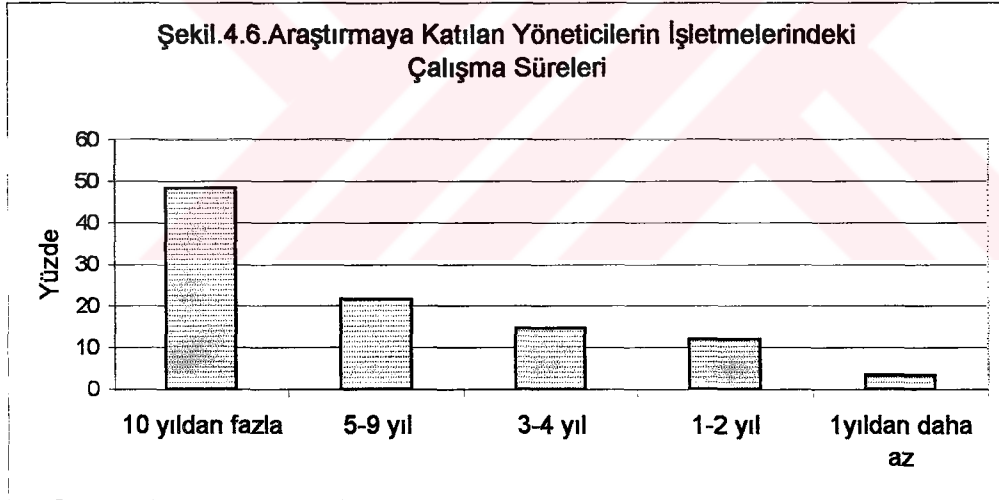
Araştırmaya katılan imalat sanayii işletmelerinin %31,9'u Marmara Bölgesi'nde, %20,7'si Ege Bölgesi'nde, %11,2'si Akdeniz Bölgesi'nde, %10,2'si Karadeniz Bölgesi'nde, %19,2'si İç Anadolu Bölgesi'nde, %5,2'si Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ve %0,9'u Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir.

6.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri aşağıda Tablo.4.11 ve Şekil.4.6’da gösterilmiştir.

Tablo.4.11.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
10 yıldan fazla	56	48,3
5-9 yıl	25	21,6
3-4 yıl	17	14,7
1-2 yıl	14	12,1
1 yıldan daha az	4	3,4
Toplam	116	100



Yöneticilerin %48,3’ü 10 yıldan fazla bir süredir işletmede çalışmaktadır. 5 ile 9 yıl çalışanların %21,9; 3 ile 4 yıldır çalışanların %14,7; 1 ile 2 yıldır çalışanların %12,1 ve 1 yıldan daha az süredir çalışanların %3,4 olduğu görülmektedir.

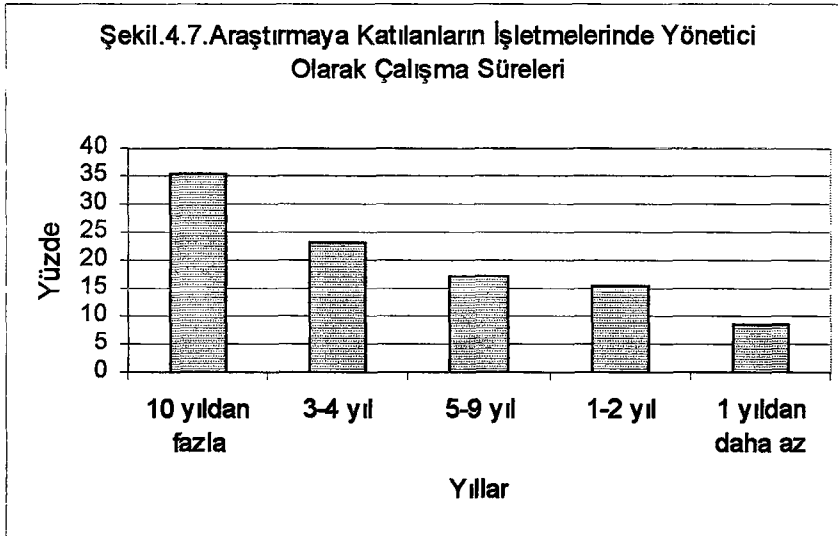
7.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerinde Yönetici Olarak Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmede yönetici olarak çalışma süreleri aşağıda Tablo.4.12 ve Şekil.4.7’de gösterilmiştir.

Tablo.4.12.Araştırmaya Katılanların İşletmelerinde Yönetici Olarak Çalışma Süreleri

Yönetici Olarak Çalışma Süresi	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
10 yıldan fazla	41	35,3
3-4 yıl	27	23,3
5-9 yıl	20	17,2
1-2 yıl	18	15,5
1 yıldan daha az	10	8,6
Toplam	116	100

Yöneticilerin %35,3’ü 10 yıldan fazla bir süredir işletmede yönetici olarak çalışmaktadır. 5 ile 9 yıldır yönetici olarak çalışanların %17,2; 3 ile 4 yıldır yönetici olarak çalışanların %23,3; 1 ile 2 yıldır yönetici olarak çalışanların %15,5 ve 1 yıldan daha az süredir yönetici olarak çalışanların %8,6 olduğu görülmektedir.



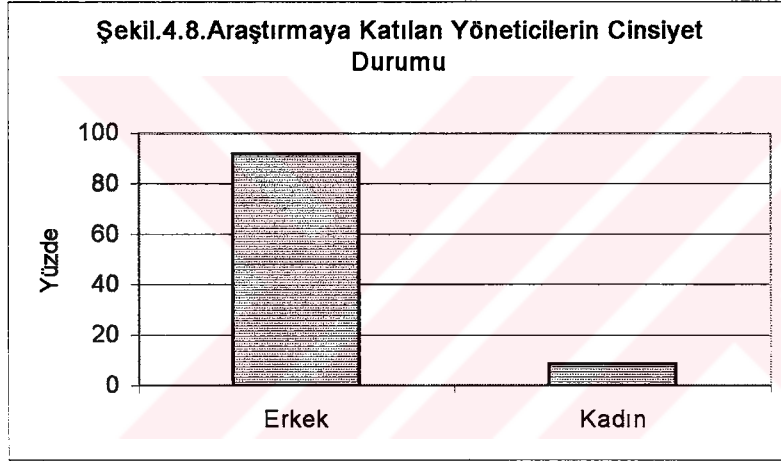
8.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyeti

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet durumu aşağıda Tablo.4.13 ve Şekil.4.8’de gösterilmiştir.

Tablo.4.13.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Yönetici Sayısı	Yüzde(%)
Erkek	106	91,4
Kadın	10	8,6
Toplam	116	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %8,6’sı kadın, %91,4’ü ise erkek olduğu görülmektedir.



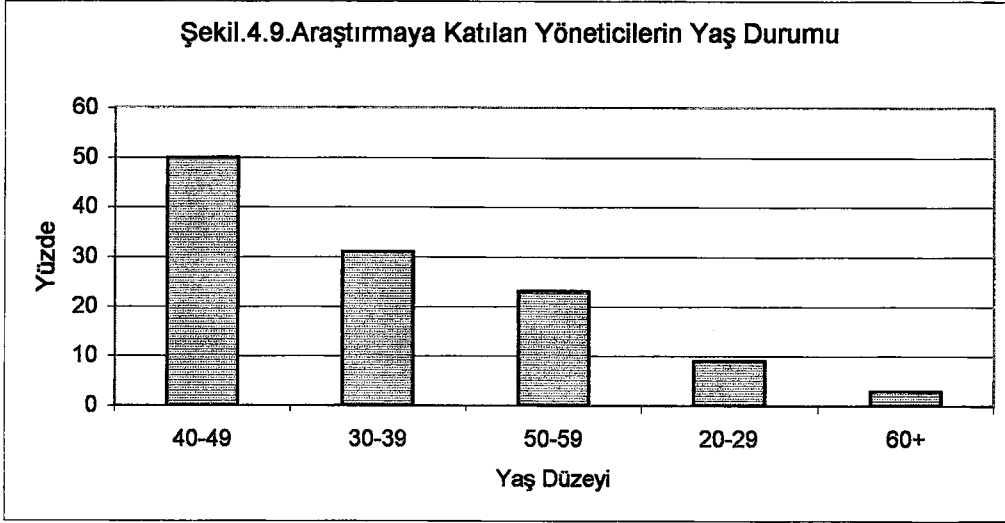
9.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş durumu

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumu aşağıda Tablo.4.14 ve Şekil.4.9’da gösterilmiştir.

Tablo.4.14.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Durumu

Yaş Durumu	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
40-49 arası	50	43,1
30-39 arası	31	26,7
50-59 arası	23	19,8
20-29 arası	9	7,8
60’ın üzerinde	3	2,6
Toplam	116	100

Anketi cevaplayan yöneticilerin %43,1'inin 40-49 yaş arası; %26,7'sinin 30-39 yaş arası; %19,8'inin 50-59 yaş arası; %7,8'inin 20-29 yaş arası ve %2,6'sının ise 60 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir.



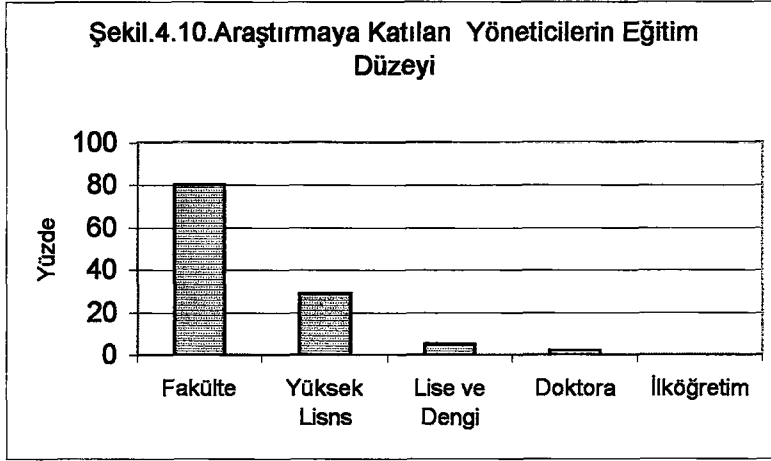
10.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyi aşağıda Tablo.4.15 ve Şekil.4.10'da gösterilmiştir.

Tablo.4.15.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Yönetici Sayısı	Yüzde(%)
Fakülte ve Dengi Okul	80	69,0
Yüksek Lisans	29	25,0
Lise ve Dengi Okul	5	4,3
Doktora	2	1,7
İlköğretim	0	0
Toplam	116	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %69'unun fakülte ve dengi okul mezunu, %25'inin yüksek lisans, %4,3'ünün lise ve dengi okul mezunu ve %1,7'sinin doktora yapmış olduğu görülmektedir. İlköğretim düzeyinde eğitime sahip yöneticinin olmadığı görülmektedir.



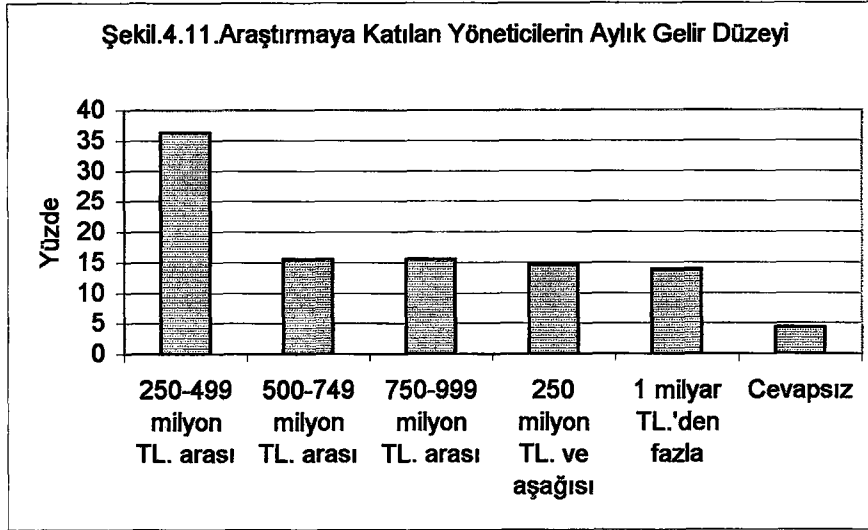
11.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Gelir Düzeyi

Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık gelir düzeyleri aşağıda Tablo.4.16 ve Şekil.4.11’de gösterilmiştir.

Tablo.4.16.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Aylık Gelir Düzeyi

Gelir Düzeyi	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
250 ile 499 milyon TL. arası	42	36,2
500 ile 749 milyon TL. arası	18	15,5
750 ile 999 milyon TL. arası	18	15,5
250 milyon TL. ve aşağısı	17	14,7
1 milyar TL.’den fazla	16	13,8
Cevapsız	5	4,3
Toplam	116	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %36,2’si 250 ile 499 milyon TL. arası; %15,5’i 500 ile 749 milyon TL. arası; %15,5’i 750 ile 999 milyon TL. arası; %14,7’si 250 milyon TL. ve aşağısı ve %13,8’inin 1 milyar TL.’den fazla aylık gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin %4,3’ü ise soruya cevap vermemiştir.



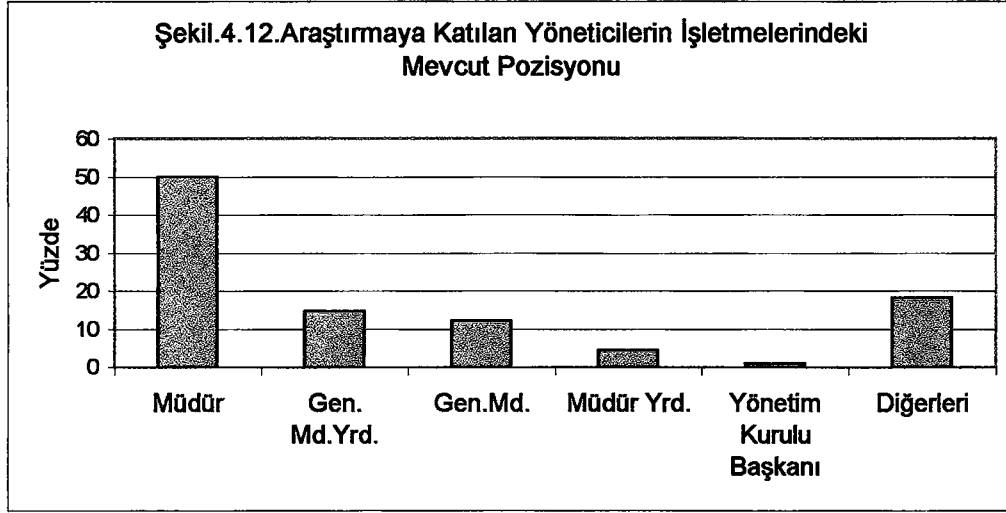
12.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Mevcut Pozisyonu

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki mevcut pozisyonu aşağıda Tablo.4.17 ve Şekil.4.12'de gösterilmiştir.

Tablo.4.17.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmelerindeki Mevcut Pozisyonu

Yöneticinin İşletmedeki Mevcut Pozisyonu	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)
Müdür	58	50,0
Genel Müdür Yardımcısı	17	14,7
Genel Müdür	14	12,1
Müdür Yardımcısı	5	4,3
Yönetim Kurulu Başkanı	1	0,9
Diğerleri	21	18,1
Toplam	116	100

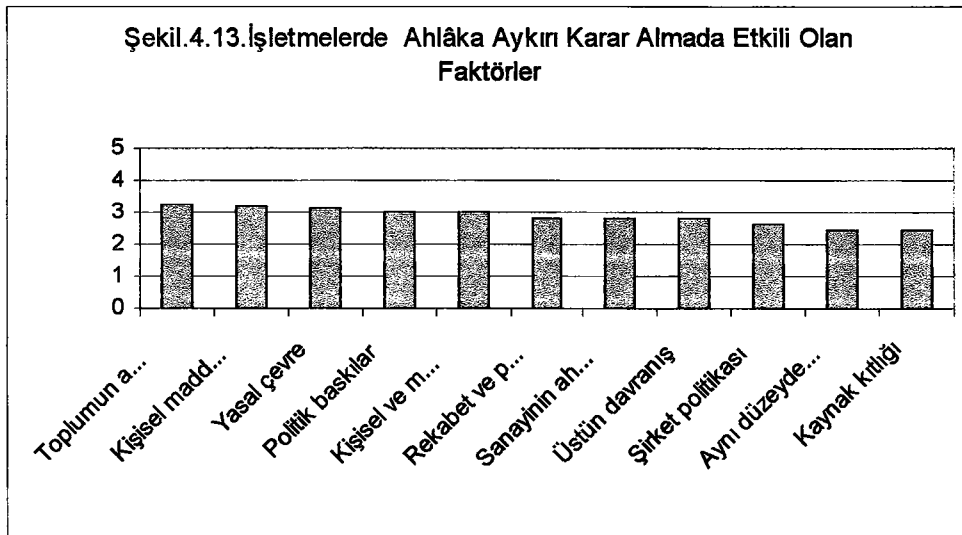
Araştırmaya katılan yöneticilerin %50'si Müdür; %14,7'si Genel Müdür Yardımcısı; %12,1'i Genel Müdür; %4,3'ü Müdür Yardımcısı; %0,9'u Yönetim Kurulu Başkanı ve %18,1'i ise diğerleri olduğu görülmektedir. Diğerleri seçeneğinde genellikle Koordinatör, Grup Başkan Yardımcısı, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Personel Yöneticisi, Halkla ilişkiler Yöneticisi, Planlama Yöneticisi, Bilgi İşlem Bölümü Yöneticisi, Yönetici Sekreter, Şef ve Başmühendis gibi pozisyonda olanların anketi cevapladıkları görülmektedir.



4.3.2.İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumlulukla İlgili Olarak Araştırma Sorularından Elde Edilen Bulgular

1.İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörler

Bu bölümde işletmelerde ahlâka aykırı karar almada etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalamaları ve standart sapmaları sıralanacaktır. Sonuçlar aşağıda Şekil.4.13 ve Tablo.4.18'de görülmektedir.



Tablo.4.18.İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörler

Faktör	Ortalama	Standart Sapma
Toplumun ahlâk anlayışı veya iklimi	3,23	1,47
Kişisel maddi ihtiyaçlar	3,18	1,43
Yasal çevre (Kanuni mevzuatın yetersiz olması)	3,10	1,43
Kişisel ve mesleki değerler	3,01	1,35
Politik baskılar	3,01	1,50
Sanayinin ahlâk anlayışı veya iklimi	2,81	1,32
Rekabet ve performans baskısı	2,81	1,36
Üstlerin davranışı	2,79	1,41
Şirket politikası	2,63	1,44
Şirkette aynı düzeyde çalışanların davranışı	2,46	1,42
Kaynak kıtlığı	2,45	1,23

Not: n=116, Ölçek: 1= En az etkili, 5= En çok etkili.

Buna göre, 5'li Likert ölçeği üzerinde 3 orta değer olarak kabul edildiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin ahlâka aykırı karar almasında toplumun ahlâk anlayışı veya iklimi(3,23), kişisel maddi ihtiyaçlar(3,18), yasal çevre(3,10), politik baskılar(3,01) ve kişisel ve mesleki değerlerin(3,01) orta düzeyde etkili faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü bu faktörlerin ortalama değerleri ölçekteki orta değerden biraz üzerinde yer almaktadır. Rekabet ve performans baskısı(2,81), sanayinin ahlâk anlayışı veya iklimi(2,81), üstlerin davranışı(2,79), şirket politikası(2,63), aynı düzeyde çalışanların davranışı(2,46) ve kaynak kıtlığı(2,45) gibi faktörlerin ortalama değerleri ölçekte orta değer olan 3'ün altında kalmaktadır. Yani ahlâka aykırı karar almada az etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Bu soru ile ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁: *Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâka aykırı karar almada üstlerin davranışı ve yasal mevzuatın yetersizliği belirleyici unsurlar oluşturmamaktadır.*

İşletmelerde ahlâka aykırı karar almada etkili olan faktörlerle ilgili oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test

değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. t tablo değerleri yaklaşık olarak alınmıştır. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.19'da görülmektedir.

Tablo.4.19.İşletmelerde Ahlâka Aykırı Karar Almada Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H_0)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-tablo*	Sonuç
Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâka aykırı karar almada üstlerin davranışı belirleyici unsur oluşturmamaktadır.	104	2,79	1,41	-1,54	1,662	KABUL
Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâka aykırı karar almada yasal mevzuatın yetersizliği belirleyici unsur oluşturmamaktadır.	103	3,10	1,43	0,69	1,662	KABUL

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=103$ ve 102

** $H_0:\mu=3$ ve $H_1:\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} < t_{tab}$ olduğundan H_0 kabul edilir. Alternatif hipotez H_1 reddedilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâka aykırı karar almada üstlerin davranışı ve mevzuatın yetersizliği belirleyici unsur oluşturmamaktadır. Yani yöneticilerin ahlâka aykırı karar almasında üstlerin davranışı ve mevzuatın yetersizliğinin çok etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

2.İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

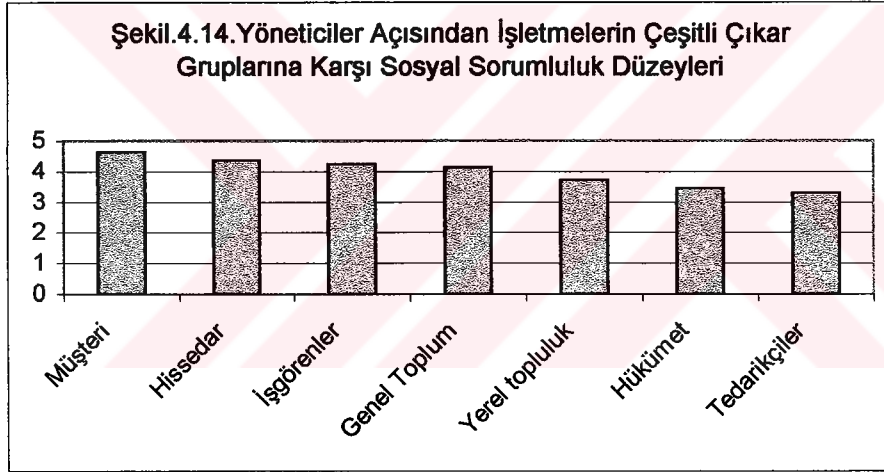
Bu bölümde işletmelerin çeşitli çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo.41.20 ve Şekil.4.14'te verilmiştir.

* Damador N. Gujarati, *Basic Econometrics*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Co., 1995, s.809 ve Mustafa AYKAÇ, *Matematiksel İstatistik*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994, 486

Tablo.4.20.Yöneticiler Açısından İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

Çıkar Grupları	Ortalama	Standart Sapma
Müşteriler	4,63	0,85
Hissedarlar/Ortaklar	4,35	1,09
İşgörenler	4,23	1,09
Toplum(Genel)	4,12	1,14
Şirketin Faaliyet Gösterdiği Yerel Topluluk	3,70	1,12
Hükümet	3,43	1,48
Tedarikçiler	3,29	1,29

Not: n=116, Ölçek: 1=Hemen hiç sorumlu değil, 5=En çok sorumlu.



Bu soru ile ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₂: *Türk yöneticileri açısından sorumluluk hissedar ve müşteri odaklı değildir.*

Yöneticiler açısından işletmelerin çeşitli çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk düzeyleri ile ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.21’de görülmektedir.

Tablo.4.21.Yöneticiler Açısından İşletmelerin Çeşitli Çıkar Gruplarına Karşı Sosyal Sorumluluk Düzeyleri ile İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-tablo	Sonuç
Türk yöneticileri açısından sorumluluk hissedar odaklı değildir.	103	4,35	1,09	20,23	1,662	RED
Türk yöneticileri açısından sorumluluk müşteri odaklı değildir.	112	4,63	0,85	12,55	1,660	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=102$ ve 111

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk yöneticileri açısından sorumluluk hissedar ve müşteri odaklıdır. Müşteriye karşı sorumluluğun ön plana çıkması Türk yöneticileri açısından olumlu bir gelişmedir.

3.İşletmelerde Çalışanların Ahlâk Dışı Davranışlara Yönelmesinde Etkili Olan Faktörler

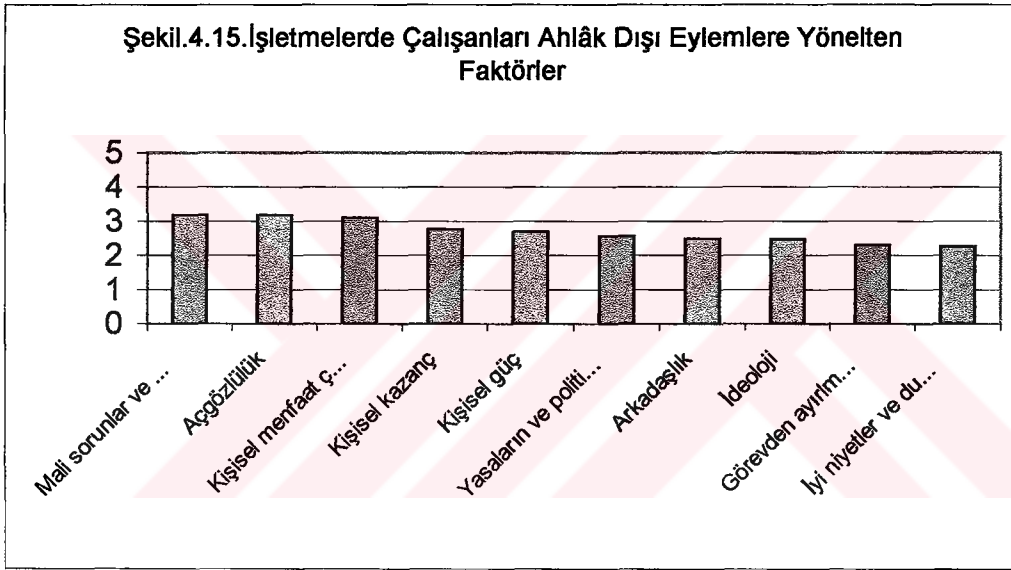
Bu bölümde yöneticilerin bakış açılarına göre çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada ortalamalar ve standart sapmalar sıralanacaktır. Sonuçlar aşağıda Tablo.4.22 ve Şekil.4.15'te gösterilmiştir.

Tablo.4.22.İşletmelerde Çalışanları Ahlâk Dışı Eylemlere Yönelten Faktörler

Faktör	Ortalama	Standart Sapma
Mali sorunlar ve baskılar	3,17	1,26
Açgözlülük	3,16	1,35
Kişisel menfaat çatışmaları	3,09	1,32
Kişisel ya da ailesel kazanç(Gelir düzeyi)	2,75	1,18
Kişisel güç(Benlik güç gösterisi)	2,67	1,23
Yasaların kuralların ve politikaların bilinmemesi	2,55	1,12
Arkadaşlık	2,47	1,09
İdeoloji	2,46	1,25
Görevden ayrılma sonrası "döner kapı"	2,29	1,15
İyi niyetler ve duygusallık	2,25	1,11

Not: n=116, Ölçek: 1=Hiçbir Zaman, 5=Hemen her zaman.

Anketi cevaplayan yöneticilere göre, mali sorunlar ve baskılar(3,17), açgözlülük(3,16) ve kişisel menfaat çatışmalarının(3,09) çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde ara sıra(bazen) etkili oldukları anlaşılmaktadır. Çünkü bu faktörlerin ortalama değeri ölçekte 3 olarak kabul edilen orta değerden biraz üzerindedir. Oysa, iyi niyetler ve duygusallık(2,25), görevden ayrılma sonrası “döner kapı”(2,29), ideoloji(2,46), arkadaşlık(2,47), yasalar ve politikaların bilinmemesi(2,55), benlik güç gösterisi(2,67), kişisel veya ailesel kazanç(2,75) gibi faktörlerin ortalama değerleri, ölçekte orta değer olan 3’ün altında kalmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde bu faktörlerin nadiren etkili oldukları ifade edilebilir.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₃: *Türk imalat sanayii işletmelerinde çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler mali sorunlar, baskılar ve kişisel menfaat çatışmalarından ibaret değildir.*

Çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörlerle ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.23’de görülmektedir.

Tablo.4.23.İşletmelerde Çalışanları Ahlâk Dışı Eylemlere Yönelten Faktörlerle İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Türk imalat sanayii işletmelerinde çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler mali sorunlar, baskılardan ibaret değildir.	111	3,17	1,26	1,43	1,660	KABUL
Türk imalat sanayii işletmelerinde çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler kişisel menfaat çatışmalarından ibaret değildir.	109	3,09	1,32	0,72	1,661	KABUL

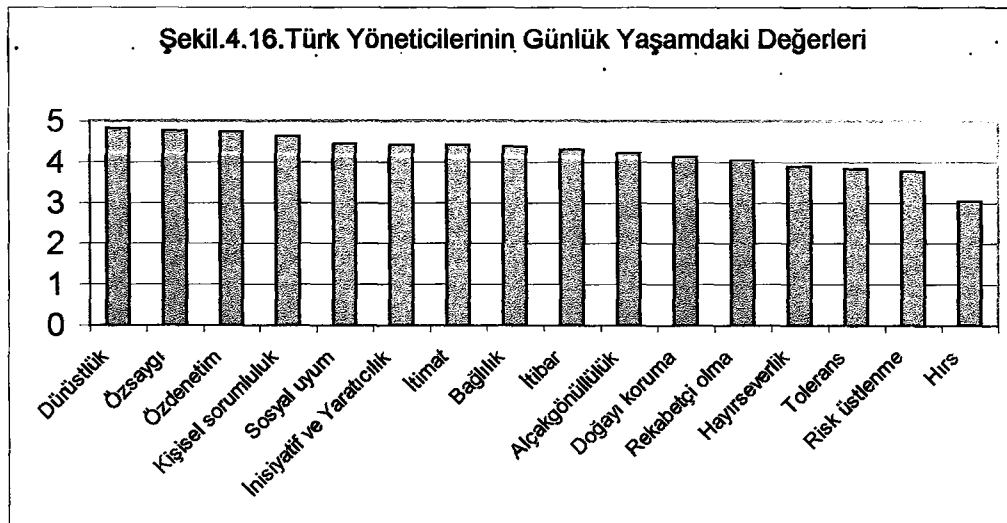
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1= 110$ ve 108

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} < t_{tab}$ olduğundan H₀ kabul edilir. Alternatif hipotez H₁ reddedilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk imalat sanayii işletmelerinde çalışanları ahlâk dışı eylemlere yönelten faktörler olarak mali sorunlar, baskılar ve kişisel menfaat çatışmalarının her zaman etkili olmadığı anlaşılmaktadır.

4.Yöneticilerin Günlük Yaşamdaki Değerleri

Bu bölümde Türk yöneticilerinin günlük yaşamlarındaki en önemli değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada ortalama ve standart sapmalar sıralanacaktır. Sonuçlar aşağıda Şekil.4.16 ve Tablo.4.24'te gösterilmiştir.



5'li bir Likert ölçeği üzerinde orta değer 3 olarak kabul edildiğinde anketi cevaplayan yöneticilerin soruda yöneltilen bütün değerleri önemsedikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplardan özellikle dürüstlük(4,83), özsaygı(4,76), öz-denetim(4,73) ve kişisel sorumluluğun(4,62) çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Hayırseverlik(3,89), tolerans(3,82), risk üstlenme(3,76) ve hırs(3,02) gibi değerleri ise, orta düzeyde önemsedikleri ifade edilebilir.

Tablo.4.24.Türk Yöneticilerinin Günlük Yaşamdaki Değerleri

Değerler	Ortalama	Standart Sapma
Dürüstlük	4,83	0,64
Özsaygı	4,76	0,63
Öz-denetim	4,73	0,73
Kişisel Sorumluluk	4,62	0,80
Sosyal Uyum	4,43	0,80
İnisiyatif ve Yaratıcılık	4,42	0,84
İtimat	4,42	0,85
Bağlılık	4,37	0,90
İtibar	4,30	0,93
Alçak Gönüllük	4,21	0,97
Doğayı Koruma	4,13	1,01
Rekabetçi Olma	4,05	1,05
Hayırseverlik	3,89	1,11
Tolerans	3,82	1,01
Risk üstlenme	3,76	1,08
Hırs	3,02	1,40

Not: n=116, Ölçek: 1=Hiç önemli değil, 5=Çok önemli.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₄: *Günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli gördüğü değerler arasında öz-denetim, kişisel sorumluluk ve doğayı koruma yer almamaktadır.*

Türk yöneticilerinin günlük yaşamdaki değerleri ile ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.25'te görülmektedir.

Tablo.4.25. Türk Yöneticilerinin Günlük Yaşamdaki Değerleri ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli gördüğü değerler arasında öz-denetim yer almamaktadır.	108	4,73	0,79	25,05	1,661	RED
Günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli gördüğü değerler arasında kişisel sorumluluk yer almamaktadır.	112	4,62	0,80	21,62	1,660	RED
Günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli gördüğü değerler arasında doğayı koruma yer almamaktadır.	107	4,14	1,01	11,58	1,661	RED

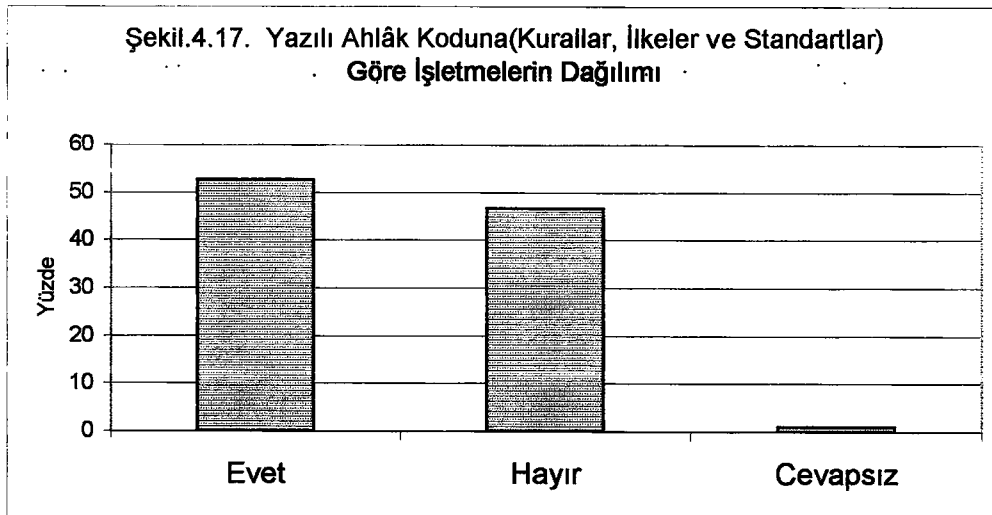
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=107, 111$ ve 106

** $H_0:\mu=3$ ve $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H_0 reddedilir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre günlük yaşamda Türk yöneticilerinin önemli gördüğü değerler arasında öz-denetim, kişisel sorumluluk ve doğayı koruma yer almaktadır.

5. İmalat Sanayii İşletmelerinde Yazılı Ahlâk Kodu

Bu soruda imalat sanayii işletmelerinin bir yazılı ahlâk koduna(kurallar, ilkelere ve standartlar) sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar aşağıda Şekil.4.17’de gösterilmiştir.



Anketi cevaplayan yöneticilerin %52,4'ü işletmelerinde bir yazılı ahlâk koduna sahip olduklarını belirtmişlerdir. %46'6'sı işletmelerinde bir yazılı ahlâk kodunun bulunmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %1'i ise soruyu cevapsız bırakmıştır.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotez sonuçları:

H_5 : *Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâki kurallar, ilkeler ve standartlar(kodlar) yazılı değildir.*

İşletmelerin yazılı ahlâk koduna sahip olup olmadıklarıyla ilgili hipotezin test edilmesi için Tek Örneklem Ki-Kare Uygunluk Testi(The One-Sample Chi-Square Test) kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için Ek-2'ye bakınız. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.26'de görülmektedir.

4.26.İşletmelerin Yazılı Ahlâk Kodu(Kurallar,İlkeler ve Standartlar) ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H_0)	X^2 Değeri	Tablo Değeri	Sonuç
Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâki kurallar, ilkeler ve standartlar(kodlar) yazılı değildir.	0,426	3,841	KABUL

* $\alpha=0,05$

**Serbestlik Derecesi= $r-1=2-1=1$

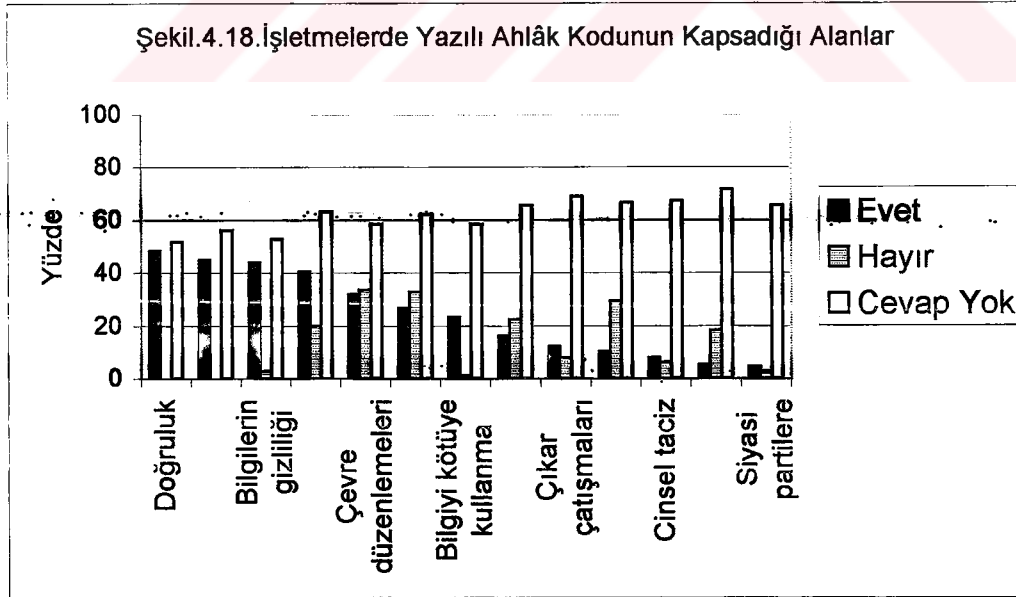
X^2 hes $< X^2$ tab olduğundan H_0 kabul edilmiştir. Yukarıda Şekil.4.17'de görüldüğü gibi bir fark var ise de, bu istatistiksel bakımdan anlamlı değil. Bu nedenle alternatif hipotez H_1 reddedilmiştir. Yani Türk imalat sanayii işletmelerinde ahlâki kurallar, ilkeler ve standartlar(kodlar) yazılı değildir.

6.İşletmelerde Yazılı Ahlâk Kodunun Kapsadığı Alanlar

Bu soru ile işletmelerdeki yazılı ahlâk kodunun(kurallar, ilkeler ve standartlar) kapsadığı alanlar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile ilgili bulgular aşağıda Tablo.4.27 ve Şekil.4.18'de görülmektedir.

Tablo.4.27.İşletmelerde Yazılı Ahlâk Kodunun Kapsadığı Alanlar

Kapsadığı Alanlar	EVET (%)	HAYIR (%)	CEVAP YOK (%)
Doğruluk/Dürüstlük	48,3	0	51,7
Kanunlara itaat	44,8	2,6	52,6
Şirket ile ilgili bilgilerin gizliliği	44,0	0	56,0
Tüketicilerin korunması	40,5	0,9	58,6
Çevre Düzenlemeleri	31,9	2,6	65,5
İşgörenlere istihdamda objektiflik	26,7	6,0	67,2
İçerideki bilgiyi kötüye kullanma	23,3	7,8	69,0
Rüşvet	16,3	19,8	63,0
Çıkar çatışması	12,1	22,4	65,5
Reklam uygulamaları	10,3	18,1	71,6
Cinsel taciz	7,8	33,6	58,6
Cinsel ayırım	5,2	32,8	62,1
Şirketin siyasi partilere bağış ve katkıları	4,3	29,3	66,4
Diğerleri	5,2	0,9	94,0



Anketi cevaplayan yöneticilerin %52,4'ü işletmelerinin bir yazılı ahlâki koduna(kurallar, ilkeler ve standartlar) sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak yazılı ahlâk kodlarının kapsam açısından çok dar tutulduğu anlaşılmaktadır. Tablo.4.27 ve Şekil.4.18'de

görüldüğü gibi yöneticilerin verdikleri cevaplarda özellikle dürüstlük(%48), kanunlara itaat(%44,8), şirket ile ilgili bilgilerin gizliliği(%44), tüketicinin korunması(%40,5), çevre düzenlemeleri(%31,9), istihdam(%26,7) ve içerideki bilgiyi kötüye kullanma(%23,3) gibi konuların ahlâk kodunun kapsamında öncelikle yer aldığı anlaşılmaktadır. Rüşvet(%16,3), çıkar çatışmaları(%12,1), reklam uygulamaları(%10,3), cinsel taciz(%7,8), cinsel ayırım(%5,2) ve siyasi partilere yapılan bağış ve katkıların(%4,3) ise, ahlâk kodlarının nadiren kapsadığı alanlar olduğu anlaşılmaktadır.

7.Çalışanların Ahlâk Kodunu İhlâl Etmesi Durumunda İşletmelerin Yaygın Olarak Başvurdukları Önlem ve Cezalar

Bu bölümde çalışanların ahlâk kodunu(kurallar, ilkeler ve standartlar) ihlal etmesi durumunda işletmelerin yaygın olarak başvurdukları ceza veya önlemler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada ortalama ve standart sapmalar sıralanacaktır. Araştırma ile ilgili bulgular aşağıda Tablo.4.28 ve Şekil.4.19’da görülmektedir.

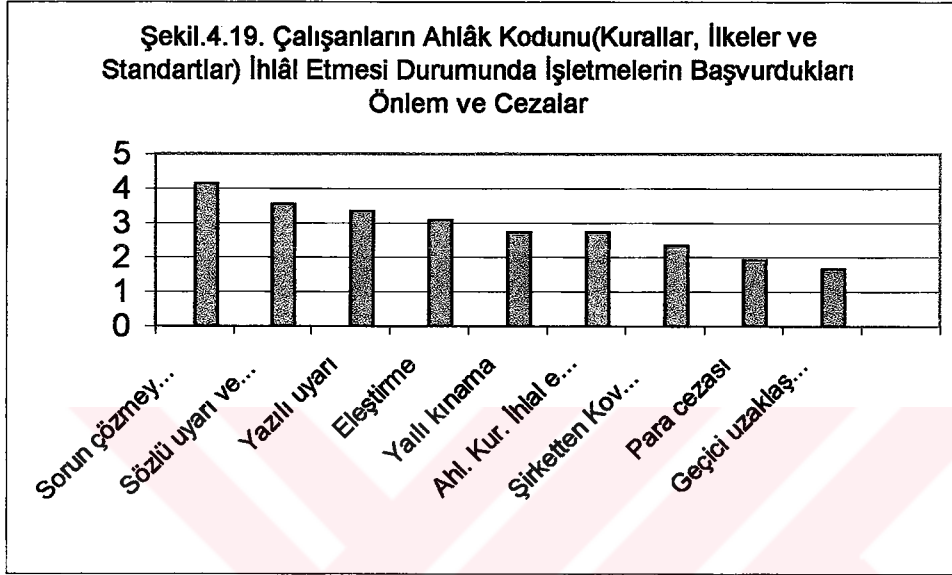
Tablo.4.28.Çalışanların Ahlâk Kodunu İhlâl Etmesi Durumunda İşletmelerin Yaygın Olarak Başvurdukları Önlem ve Cezalar

Önlem ve Cezalar	Ort.	Std. Sp
Sorun çözme ve önlemeye yönelik tavır içine girmek	4,13	1,17
Sözlü uyarı ve kınama	3,54	1,12
Yazılı uyarı	3,33	1,28
Eleştiri	3,07	1,49
Yazılı Kınama	2,71	1,27
Ahlâki kuralları ihlâl ettiği iş uygulamasından işgöreni uzaklaştırma	2,71	1,49
Şirketten kovulma	2,33	1,52
Para cezası	1,92	1,24
Geçici olarak işgöreni uzaklaştırma	1,65	1,26

Not: n=116, Ölçek: 1=Hiçbir zaman, 5=Hemen her zaman.

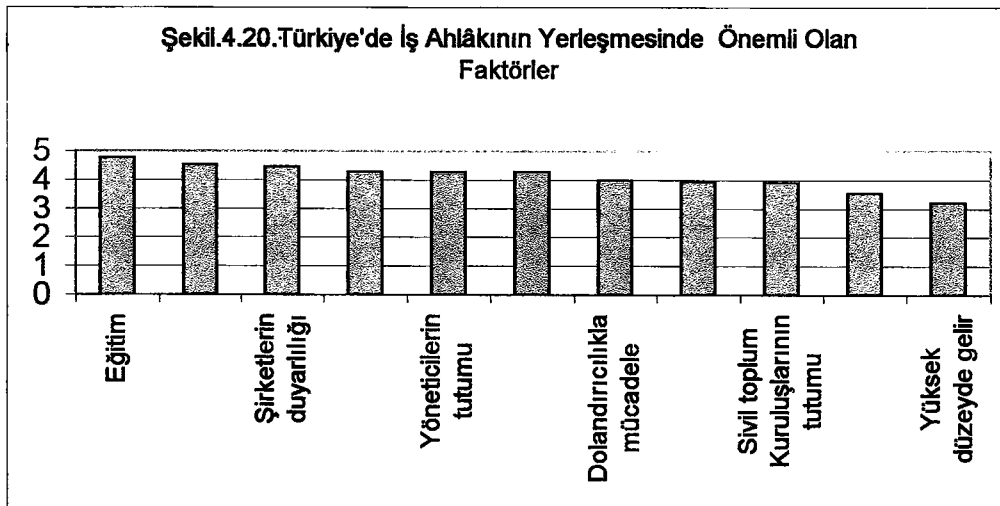
5’li bir Likert ölçeği üzerinde orta değer 3 olarak kabul edildiği için çalışanların ahlâk kodunu ihlâl etmesi durumunda işletmelerin öncelikle yaygın olarak sorunu çözmeye yönelik bir tavır içine girdikleri(4,13) görülmektedir. Çalışanların ahlâk kodunu ihlâl etmesi

durumunda işletmelerin sık sık sözlü uyarı ve kınamaya(3,54) başvurdukları anlaşılmaktadır. Ayrıca işletmelerin ara sıra yazılı uyarı(3,3) ve eleştirme(3,07) mekanizmalarına başvurdukları anlaşılmaktadır. Diğer önlem ve cezaların ortalama değerleri ölçekteki orta değer olan 3'ün altında kaldığından işletmelerin bunlara nadiren başvurdukları ifade edilebilir.



8.Türkiye’de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Önemli Olan Faktörler

Bu bölümde Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde önemli olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma ilgili bulgular aşağıda Şekil.4.20 ve Tablo.4.29’da görülmektedir.



Tablo.4.29.Türkiye’de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Önemli Olan Faktörler

Faktör	Ort.	Std. Sp.
Eğitim	4,76	0,72
Zihniyet değişikliği	4,50	0,85
Şirketlerin duyarlılığı	4,44	0,80
Kurumsallaşma	4,27	0,92
Yöneticilerin tutumu	4,26	0,98
Soruşturmaları yürüten yetkililerin ve mahkemelerin tutumu	4,26	1,09
Dolandırıcılıkla mücadele kanunlarında değişiklik	3,97	1,16
Siyaset ve yönetim ayırımı	3,92	1,11
Sivil toplum kuruluşlarının tutumu ve sosyal baskılar	3,90	1,18
Medya	3,53	1,19
Yüksek düzeyde gelir	3,20	1,28

Not: n=116 Ölçek: 1=Hemen hiç önemi yok, 5=Çok fazla önemli.

5’li bir Likert ölçeği üzerinde 3 orta değeri gösterdiğinden Tablo.4.29’da görüldüğü gibi Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesiyle ilgili yöneltilen bütün faktörlerin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle çok fazla önemli(veya etkili) olan faktörlerin eğitim(4,76), zihniyet değişikliği(4,50), şirketlerin duyarlılığı(4,44), kurumsallaşma(4,27) ve soruşturmaları yürüten yetkililerin ve mahkemelerin tutumu(4,26) olduğu anlaşılmaktadır. Dolandırıcılıkla mücadele kanunlarında değişiklik(3,97), siyaset ve yönetim ayırımı(3,92), sivil toplum kuruluşlarının tutumu ve sosyal baskılar(3,90), medya(3,53) ve yüksek düzeyde gelirin(3,20) orta düzeyde önemli oldukları söylenebilir.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₆: *Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde yöneticilerin tutumu, şirketlerin duyarlılığı ve eğitim önemli değildir.*

Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde önemli olan faktörlerle ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.30’da görülmektedir.

Tablo.4.30.Türkiye’de İş Ahlâkının Yerleşmesinde Önemli Olan Faktörlerle İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t-Değeri	t-Tablo	Sonuç
Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde yöneticilerin tutumu önemli değildir.	114	4,26	0,98	13,79	1,660	RED
Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde şirketlerin duyarlılığı önemli değildir.	114	4,44	0,80	19,23	1,660	RED
Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde eğitim önemli değildir.	115	4,76	0,72	26,14	1,659	RED

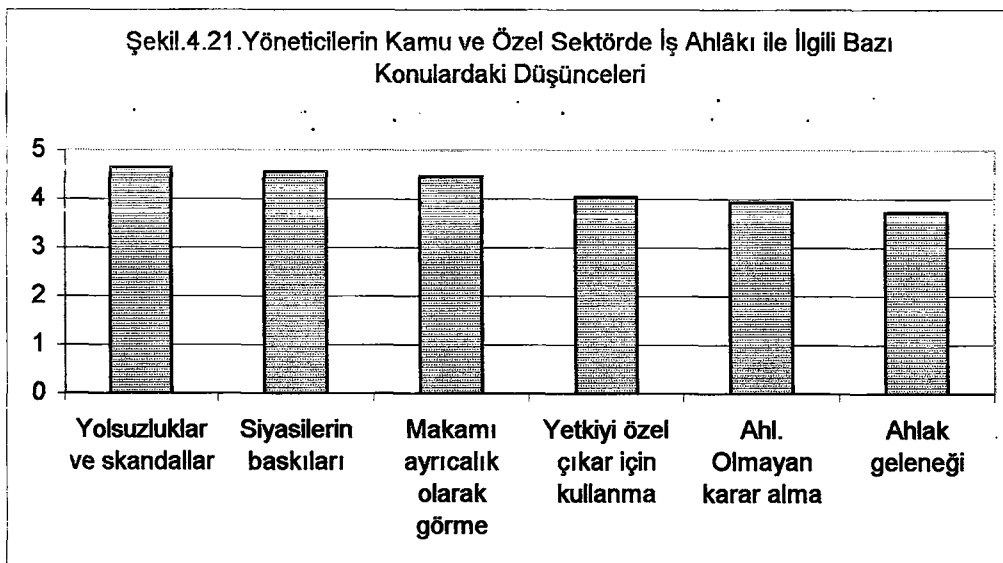
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1=113, 113$ ve 114

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde yöneticilerin tutumu, şirketlerin duyarlılığı ve eğitimin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır.

9.Yöneticilerin Kamu ve Özel Sektörde İş Ahlâkı ile İlgili Bazı Konulardaki Düşünceleri

Bu soruda yöneticilerin kamu ve özel sektörde iş ahlâkı ile ilgili bazı konulardaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Sonuçlar aşağıda Şekil,4.21 ve Tablo.4.31’de görülmektedir.



Tablo.4.31.Yöneticilerin Kamu ve Özel Sektörde İş Ahlâkı ile İlgili Bazı Konulardaki Düşünceleri

Düşünceler	Ort.	Std. sp
Yönetimdeki yolsuzluklar ve skandallar; hukuka bağlılık, eşitlik ve insan hakları ve özgürlükleri gibi kavramlara açık ve ciddi bir tehdit oluşturur.	4,65	0,79
Siyasilerin baskılarıyla kamu personel rejiminin işleyişinde objektif kriterler dikkate alınmamakta ve dolayısıyla bu durum “seçim istihdam rantı”na zemin hazırlar ve ahlâk dışı uygulamalara sebep olur.	4,57	0,82
Kamu yöneticilerinin buldukları makamları bir ayrıcalık olarak görmesi demokraside bireylerin eşitliği ilkesini zedeler.	4,46	0,85
Kamu yöneticilerinin yetki ve konumunu kişisel çıkarları için kullanması özel sektör yöneticilerine kıyasla daha yaygındır.	4,04	1,20
Günümüzde kamu yöneticileri işlerini ve geleceklerini garanti altına almak için makam ve görevlerini ahlâki olmayan kararları almada artan oranda kullanma eğilimindedir.	3,94	1,14
Kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneği farklılık gösterir.	3,72	1,48

Not: n=116, Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tümüyle Katılıyorum.

5’li bir Likert ölçeği üzerinde 3 orta değer olarak kabul edildiğinde yöneticilerin Tablo.4.31’de belirtilen ifadelerin tümüne katıldıkları anlaşılmaktadır.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₇: *Kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneği önemli ölçüde farklılık arz etmemektedir.*

Kamu ve özel sektördeki ahlâk geleneği ile ilgili hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.32’de görülmektedir.

Tablo.4.32.Kamu ve Özel Sektördeki Ahlâk Geleneği ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneği önemli ölçüde farklılık arz etmemektedir.	115	3,72	1,48	5,24	1,659	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi=n-1=114

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H_0 reddedilir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneğinin önemli ölçüde farklılık arz ettiği varsayımına katıldıkları anlaşılmaktadır.

H_g: *Özel sektör yöneticilerine kıyasla kamu sektöründeki yöneticilerin yetki ve konumlarını kişisel çıkarları için kullanmaları yaygın değildir.*

Kamu ve özel sektördeki yöneticilerin yetki ve konumlarını, kişisel çıkarları için kullanması eğilimi ile ilgili hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.33'te görülmektedir.

Tablo.4.33.Kamu ve Özel Sektördeki Yöneticilerin Yetki ve Konumlarını Kişisel Çıkarları İçin Kullanması Eğilimi ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H_0)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Özel sektör yöneticilerine kıyasla kamu sektöründeki yöneticilerin yetki ve konumlarını kişisel çıkarları için kullanmaları yaygın değildir.	112	4,04	1,20	9,19	1,660	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1=111$

** $H_0:\mu=3$ ve $H_1:\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H_0 reddedilir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre özel sektör yöneticilerine kıyasla kamu sektöründeki yöneticilerin yetki ve konumlarını, kişisel çıkarları için kullanmalarının yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

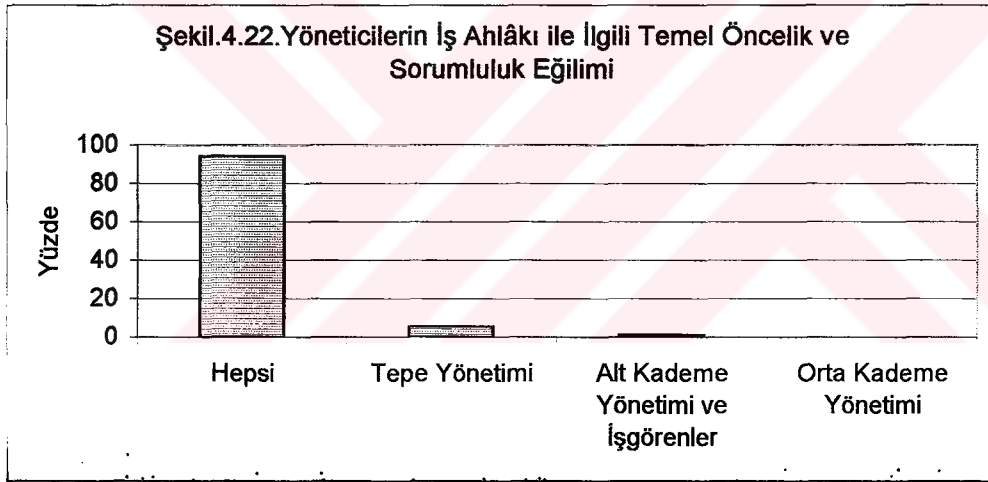
10.İş Ahlâkı ile İlgili Temel Öncelik ve Sorumluluk

Bu soru ile organizasyonda iş ahlâkı ile ilgili temel öncelik ve sorumluluğun kime veya hangi kademelere ait olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ile ilgili bulgular aşağıda Tablo.4.34 ve Şekil.4.22'de görülmektedir.

Tablo.4.34.Yöneticilerin İş Ahlâkı ile İlgili Temel Öncelik ve Sorumluluk Eğilimi

Yönetim Kademeleri	Yönetici Sayısı	Yüzde(%)
Hepsi	109	94,0
Tepe Yönetimi	6	5,2
Alt Kademe Yönetimi ve İşgörenler	1	0,9
Orta Kademe Yönetimi	0	0,0
Toplam	116	100

Anketi cevaplayan yöneticilerin %94'üne göre, iş ahlâkı organizasyondaki herkesin temel önceliği ve sorumluluğudur. Ankete katılan yöneticilerin %5,2'sine göre, iş ahlâkı tepe yönetiminin ve %0,9'una göre ise, iş ahlâkı alt kademe ve işgörenlerin temel önceliği ve sorumluluğudur.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları:

H₉: İşletmelerde iş ahlâkı bütün kademelerin temel önceliği ve sorumluluğu şeklinde algılanamaz.

İşletmelerde yöneticilerin iş ahlâkına ilişkin temel öncelik ve sorumluluk eğilimi ile ilgili hipotezin test edilmesi için Tek Örneklem Ki-Kare Uygunluk Testi(The One-Sample Chi-Square Test) kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için Ek-2'ye bakınız. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.35'te görülmektedir.

Tablo.4.35.Yöneticilerin İş Ahlâkına İlişkin Temel Öncelik ve Sorumluluk Eğilimi ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	X ² Değeri	Tablo Değeri	Sonuç
İşletmelerde iş ahlâkı bütün kademelerin temel önceliği ve sorumluluğu şeklinde algılanamaz.	192,22	5,991	RED

*Serbestlik Derecesi(S.D)=r-1=2

**α=0,05

$X^2_{hes} > X^2_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilmiştir. Çünkü anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden alternatif hipotez H₁ kabul edilmiştir. Yani işletmelerde iş ahlâkının bütün kademelerin temel önceliği ve sorumluluğu şeklinde algılandığı anlaşılmaktadır.

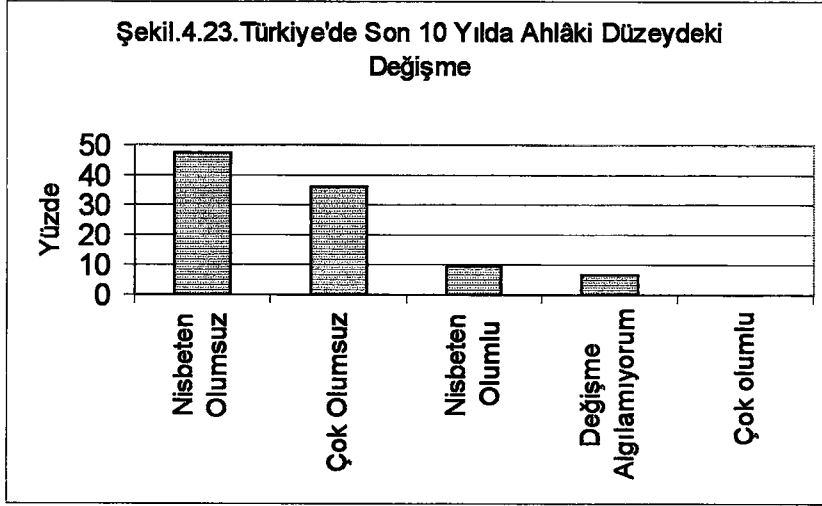
11.Türkiye’de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme

Bu soru ile Türkiye’de son 10 yılda ahlâki düzeyde ne yönde bir değişme olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları aşağıda Tablo.4.36 ve Şekil.4.23’te görülmektedir.

Tablo.4.36.Türkiye’de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme

Değişme Düzeyi	Yönetici Sayısı	Yüzde(%)
Nisbeten Olumsuz	55	47,4
Çok Olumsuz	42	36,2
Nisbeten Olumlu	11	9,5
Değişme Algılamıyorum	8	6,9
Çok Olumlu	0	0
Toplam	116	100

Ankete cevap veren yöneticilerin %47,4’üne göre, son 10 yılda ahlâki düzeyde nisbeten olumsuz bir değişme söz konusudur. Yöneticilerin %36,2’si çok olumsuz yönde bir değişimin olduğunu, %9,5’i nisbeten olumlu bir değişme olduğunu, %6,5’i bir değişme algılamadığını ifade etmiştir. Ahlâki düzeyde çok olumlu yönde bir değişme yaşandığını ifade eden cevaplayıcının olmadığı anlaşılmaktadır.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları:

H₁₀: Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeyde olumsuz yönde bir değişme söz konusu değildir.

Türkiye’de son 10 yılda ahlâki düzeydeki değişme ile ilgili hipotezin test edilmesi için Tek Örneklem Ki-Kare Uygunluk Testi(The One-Sample Chi-Square Test) kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için Ek-2’ye bakınız. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.37’de görülmektedir.

Tablo.4.37. Türkiye’de Son 10 Yılda Ahlâki Düzeydeki Değişme ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	X ² Değeri	Tablo Değeri	Sonuç
Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeyde olumsuz yönde bir değişme söz konusu değildir.	55,52	7,814	RED

*Serbestlik Derecesi(S.D)=r-1=3

** $\alpha=0,05$

$X^2_{hes} > X^2_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilmiştir. Şekil.4.23’te görüldüğü gibi istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark söz konusudur. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye’de son on yılda ahlâki düzeyde olumsuz yönde bir değişmenin olduğu anlaşılmaktadır.

12.Yöneticilerin İşletmelerinde Gözlemledikleri Kötü Davranışlar ve Ahlâki İhlâller

Bu soruda işletmelerde yaygın olarak görülen kötü davranışlar ve ahlâki ihlâller belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma ile ilgili bulgular aşağıda Tablo.4.38 ve Şekil.4.24’te izlenebilir.

Tablo.4.38.Yöneticilerin İşletmelerde Gözlemlediği Kötü Davranışlar ve Ahlâki ihlâller

Kötü Davranışlar ve Ahlâki İhlâller	Ort.	Std. Sp.
Çalışanların hatalarını gizlemesi.	2,51	1,03
İşgörenlerin üstlerine yalan söylemeleri.	2,47	0,94
Gereksiz harcamaların yapılması.	2,42	1,05
Hastalık vb. mazeretler dışında suiistimale yönelik sık sık izin alınması.	2,34	1,02
Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlal edilmesi.	2,28	1,13
İşlenen suçun başkasına yüklenmesi	2,27	0,99
Çalışma saatleri içerisinde kişisel işlerin yapılması ve işgörelere yaptırılması.	2,26	1,08
Bir işin veya projenin yapılabilir süresinin gereksiz yere uzatılması.	2,19	1,11
İşgörenlerin ücretleme, terfi ve atamalarında haksız uygulamalara olanak tanınması, işe almada önyargılı davranılması.	2,10	1,14
Yöneticilerin söz ve eylem uyumsuzluğu içine girmeleri.	2,05	1,04
İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi.	1,94	0,92
İşletmenin fiziksel kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma.	1,91	1,00
İşgörenlerin hırsızlık yapmaları.	1,78	0,79
Alkol ve uyuşturucu vs. kullanmak.	1,70	1,00
Çevresel kanun veya düzenlemelere aykırı davranma.	1,69	0,84
Yönetici ve işgörenlerin işletmenin izin verdiği limitlerden daha yüksek değere sahip hediye ve davetleri kabul etmeleri.	1,65	0,89
Sağlık ve güvenlik ile ilgili yasalar ve düzenlemelerin ihlal edilmesi.	1,64	0,89
İşgörenlerin dolandırıcılık yapmaları.	1,61	0,82
İş sözleşmelerinin ihlal edilmesi ve işgörenlerin temel haklarının çiğnenmesi	1,54	0,86

(Devamı Arka Sayfada)

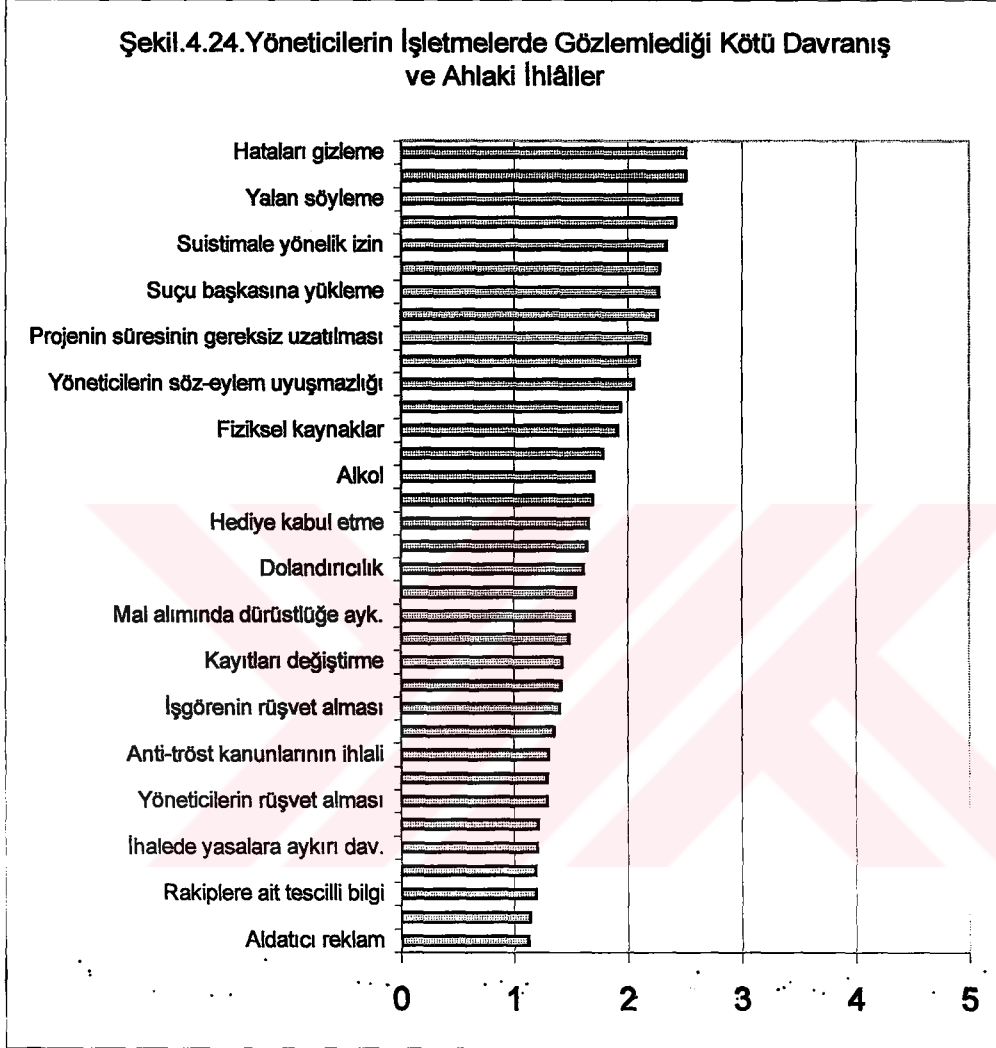
(Önceki Sayfanın Devamı)

Kötü Davranışlar ve Ahlâki İhlaller	Ort.	St. Sp.
İşletmeye mal ve hizmet alımında dürüstlüğe aykırı davranma.	1,53	0,88
İşletme içi gizli bilgilerin kişisel çıkar amacıyla dışarıya sızdırılması.	1,48	0,71
Ürün ve hizmetlere ilişkin test sonuçları üzerinde oynama, işletme kayıtlarını değiştirme ve tahrif etme, yanıltıcı raporlar düzenleme.	1,42	0,78
Kadın-erkek ayırımı yapılması.	1,41	0,73
İşgörenlerin rüşvet alması.	1,40	0,75
Tüketicinin korunması ile ilgili yasal düzenlemelerin ihlâl edilmesi ve müşterilerin aldatılması.	1,35	0,87
Anti tröst kanunlarının ihlâl edilmesi.	1,30	0,71
Yöneticilerin rüşvet alması.	1,29	0,71
Haksız rekabet ortamının yaratılması.	1,29	0,65
İşgörenlerin cinsel tacize uğramaları.	1,21	0,58
Kamu ihalelerinin alınmasında yasalara aykırı davranma.	1,20	0,68
Rakip işletmelere ait tescilli ve hususi bilgilerin yasalara aykırı bir şekilde elde edilmesi.	1,19	0,49
Vergi kaçırmak.	1,19	0,67
Hileli İflas.	1,14	0,56
Aldatıcı reklam yapılması.	1,12	0,51

Not: n=116, Ölçek: 1=Hiçbir zaman, 5=Hemen her zaman.

Yöneticilerin işletmelerinde gözlemlediği ahlâki ihlaller arasında çalışanların hatalarını gizlemesi(2,51), işgörenlerin üstlerine yalan söylemeleri(2,47), gereksiz harcamaların yapılması(2,42), hastalık vb. mazeretler dışında suiistimale yönelik sık sık izin alınması(2,34), öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlâl edilmesi(2,28), işlenen suçun başkasına yüklenmesi(2,27), çalışma saatleri içerisinde kişisel işlerin yapılması ve işgörelere yaptırılması(2,26), işgörenlerin ücretleme, terfi ve atamalarında haksız uygulamalara olanak tanınması, işe almada önyargılı davranılması(2,10) ve yöneticilerin söz ve eylem uyumsuzluğu içine girmeleri(2,05) gözlemlenen öteki ahlâki ihlaller ve kötü davranışlara nazaran yaygın olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin daha çok işgörenlerin sergilediği ahlâki ihlaller ve kötü davranışlara ilişkin sorulara cevap verdikleri dikkat çekmektedir. Ancak yöneticilerin kendilerini ve işletmelerini

İlgilendiren ahlâki ihlâllerle ilgili sorulara cevap verirken çekingen davrandıklarını ifade etmekte fayda vardır.



13.Yöneticilerin Ahlâk Anlayışı ve Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artışla İlgili Bazı Konulardaki Düşünceleri

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticilerin ahlâk anlayışı ve ahlâki olmayan davranışlarla ilgili ileri sürülen düşüncelere katılıp katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Sonuçlar aşağıda Tablo.4.39 ve Şekil.4.25’te izlenebilir.

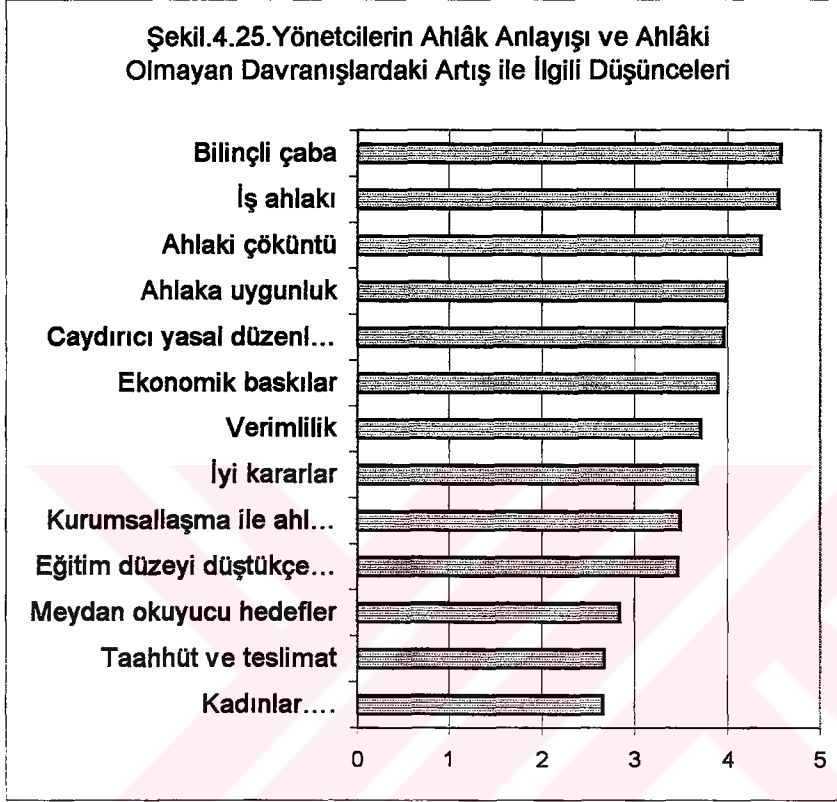
Tablo.4.39. Yöneticilerin Ahlâk Anlayışı ve Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış ile İlgili Düşünceleri

Ahlâk Anlayışı ve Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış ile İlgili Görüşler	Ort.	Std. sp
İş ahlâkı standartları bilinçli çabalarla iyileştirilebilir.	4,58	0,64
İş ahlâkı hem uzun vadede kâr elde etme hem de işletmede etkili bir yönetim için faydalıdır.	4,56	0,72
Ahlâki değerlerdeki çöküntü ve toplumun kültüründeki yozlaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	4,36	0,79
Ahlâka uygunluğun bir işletmede yasalara itaatten daha fazla ve önemli olması gerekir.	3,99	1,01
Caydırıcı yasal düzenlemelerin yetersiz olması ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	3,97	0,91
Ekonomik Baskılar ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	3,90	0,95
Ahlâki kaygılar verimlilikten daha üstün tutulmalıdır.	3,72	1,09
Ahlâki bakımdan iyi olan bütün kararlar salt ahlâki nedenlerle alınmamaktadır.	3,68	1,00
Kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki vardır.	3,50	1,01
Eğitim düzeyi düştükçe ahlâki olmayan davranışlarda artış söz konusudur.	3,47	1,20
İşletmenin meydan okuyucu(aşırı iddaci) hedefleri yöneticilerin ve çalışanların ahlâka aykırı davranışlara yönelmesi için baskı yaratır.	2,84	1,19
İşletmenin taahhüt ve teslimatla ilgili zaman sınırlamaları, çalışanları ve yöneticileri ahlâka aykırı davranmada baskı altında tutar.	2,67	1,18
Kadınlar erkeklere oranla ahlâki olmayan davranışlara daha az yönelirler.	2,66	1,20

Not: n=116, Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tümüyle katılıyorum.

5’li bir Likert bir ölçeği üzerinde 3 orta değer olarak kabul edildiğinde yöneticilerin Tablo.4.39’da belirtilen “Kadınlar erkeklere oranla ahlâki olmayan davranışlara daha az yönelirler(2,66)”, “İşletmenin taahhüt ve teslimatla ilgili zaman sınırlamaları çalışanları ve yöneticileri ahlâka aykırı davranmada baskı altında tutar(2,67)” ve “İşletmenin meydan okuyucu(aşırı iddaci) hedefleri yöneticilerin ve çalışanların ahlâka aykırı davranışlara yönelmesi için baskı yaratır(2,84)” ifadelerine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadelerin ortalama değerleri ölçekte orta değer olan 3’ün altında kalmaktadır. Fakat

yöneticilerin Tablo.4.39'daki diğer tüm ifadelerle katıldıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadelerin ortalama değerleri ölçekte orta değer olan 3'ün üzerinde yer almaktadır.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları:

H₁₁: Ülkemizde kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki yoktur.

Ülkemizde kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasındaki ilişki ile ilgili hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.40'ta görülmektedir.

Tablo.4.40. Ülkemizde Kurumsallaşma ile Ahlâki Olmayan Davranışlardaki Artış Arasındaki İlişki ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Ülkemizde kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki yoktur.	103	3,50	1,01	4,98	1,662	RED

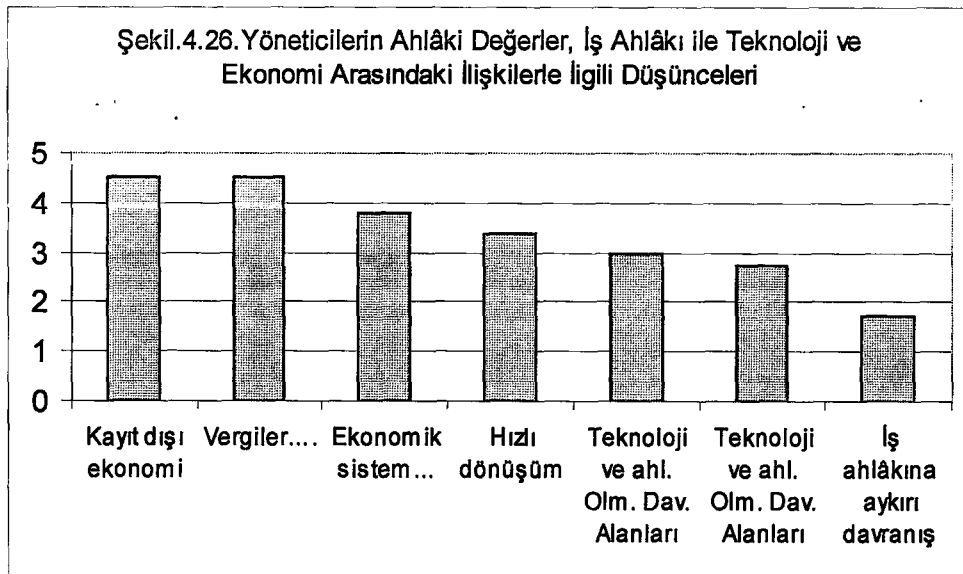
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1=102$

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre ülkemizde kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yani ülkemizde kurumsallaşma arttıkça ahlâki olmayan davranışlarda azalma olmaktadır.

14.Yöneticilerin Ahlâki değerler, İş Ahlâkı, Teknoloji ve Ekonomi Arasındaki İlişki İle İlgili Düşünceleri

Bu bölümde yöneticilerin ahlâki değerler, iş ahlâkı, teknoloji ve ekonomi arasındaki ilişki ile ilgili ileri sürülen düşüncelere katılıp katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma bulguları aşağıda Şekil.4.26 ve Tablo.4.41'de izlenebilir.



Tablo.4.41.Yöneticilerin Ahlâki Değerler, İş Ahlâkı, Teknoloji ve Ekonomi Arasındaki İlişkilerle İlgili Düşünceleri

Yöneticilerin Düşünceleri	Ort.	Std. sp
Kayıt dışı ekonominin denetim altına alınması için iş ahlâkı olgusunun güçlendirilmesi gereklidir.	4,53	0,84
Vergilerin çeşitliliği toplum üzerinde ağır bir yük getirirken; toplanan vergilerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması toplumu psikolojik olarak yıkıma uğrattır.	4,51	0,67
Ekonomik sistem kendisini oluşturan değerler ve ahlâki normlardan soyutlandıkça maddileşmektedir.	3,81	1,12
Hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistem belirsizlik içerisindedir.	3,39	1,25
Teknolojik gelişmeyle birlikte ahlâki olmayan davranışlarda artış olmuş ve ahlâki olmayan davranışların vuku bulduğu alanlar genişlemiştir.	3,00	1,33
Teknolojik gelişme insanların ahlâki olmayan davranışları ortaya koyma eğilimini artırmış ve bunların farkına varılmasını güçleştirmiştir.	2,73	1,34
Günümüzde iş ahlâki değerlerine aykırı davranış normal bir davranıştır, iş hayatında güç ve para böyle kazanılır.	1,75	1,17

Not: n=116, Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tümüyle katılıyorum.

5'li bir Likert ölçeği üzerinde 3 orta değer olarak kabul edildiğinde yöneticilerin Tablo.4.41'de belirtilen "Günümüzde iş ahlâki değerlerine aykırı davranış normal bir davranıştır, iş hayatında güç ve para böyle kazanılır(1,75)" ve "Teknolojik gelişme insanların ahlâki olmayan davranışları ortaya koyma eğilimini artırmış ve bunların farkına varılmasını güçleştirmiştir(2,73)" ifadelerine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadelerinin ortalama değerleri ölçekte orta değer olan 3'ün altında kalmaktadır. Fakat yöneticilerin Tablo.4.41'de görüldüğü gibi diğer tüm ifadelerine katıldıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadelerin tümünün ortalama değerleri ölçekteki orta değer olan 3'ün üzerinde yer almaktadır.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları:

H₁₂: Hızlı dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistem belirsizlik içinde değildir.

Hızlı dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistemdeki belirsizlik ile ilgili hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır.

İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.42’de görülmektedir.

Tablo.4.42.Hızlı Dönüşüm Süreci İçinde Bulunan Türk Toplumunda Mevcut Değerler ve Ahlâki Sistemdeki Belirsizlik İle İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H_0)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Hızlı dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistem belirsizlik içinde değildir.	112	3,39	1,25	3,31	1,660	RED

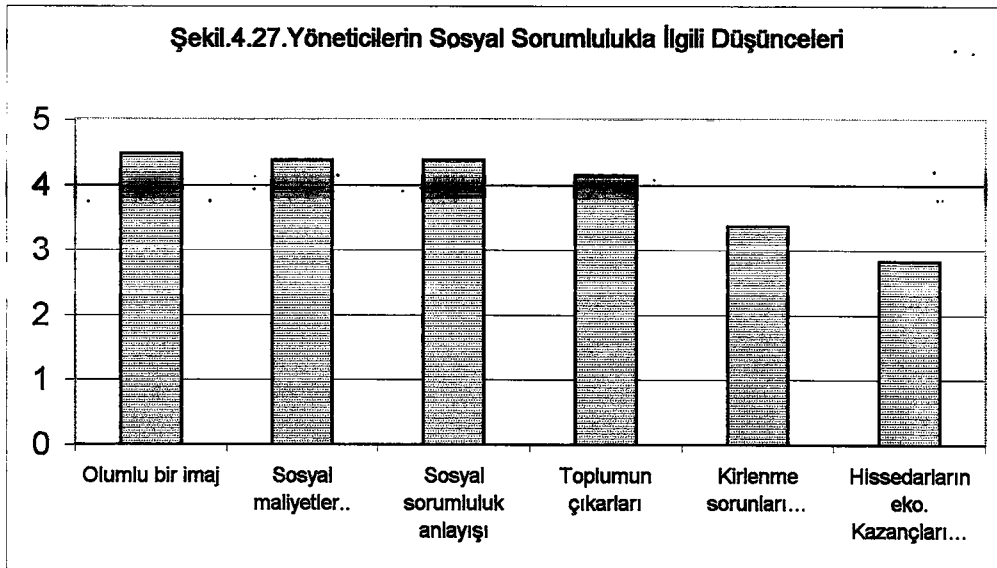
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1= 111$

** $H_0:\mu=3$ ve $H_1: \mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H_0 reddedilir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin hızlı dönüşüm süreci içinde bulunan Türk toplumunda mevcut değerler ve ahlâki sistemin belirsizlik içinde olduğu görüşüne katıldıkları anlaşılmaktadır.

15.Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukla İlgili Düşünceleri

Bu bölümde yöneticilerin sosyal sorumlulukla ilgili ankette ileri sürülen ifadelere katılıp katılmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma bulguları aşağıda Şekil.4.27 ve Tablo.4.43’te gösterilmiştir.



Tablo.4.43.Yöneticilerin Sosyal Sorumlulukla İlgili Düşünceleri

Yöneticilerin Düşünceleri	Ort.	Std. sp
Toplumda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorundadır.	4,48	0,78
Yöneticiler karar alırken sadece ekonomik maliyet ve kârlılığı değil, sosyal maliyetleri dikkate almalıdırlar.	4,38	0,90
Sosyal sorumluluk anlayışı uzun vade de işletmeye kâr getirir.	4,38	0,92
İşletmelerin uzun dönemdeki başarıları büyük ölçüde toplumun çıkarlarını hesaba katmasına bağlıdır.	4,14	0,99
Şirketler kısmen bilinçlenme kısmen de toplumsal baskıların etkisinde kaldıklarından kirlenme sorunlarıyla uğraşmak zorunda olduklarını kabul ederler.	3,37	1,13
Sorumlu işletme davranışı hissedarların ekonomik kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmayla mümkün olabilir.	2,82	1,33

Not: n=116, Ölçek: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tümüyle Katılıyorum.

5’li bir Likert ölçeği üzerinde 3 orta değer olarak kabul edildiğinde yöneticilerin Tablo.4.43’te ileri sürülen “Sorumlu işletme davranışı hissedarların ekonomik kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmayla mümkün olabilir(2,82)” ifadesine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadenin ortalama değeri ölçekte orta değer olan 3’ün altında kalmaktadır. Fakat yöneticilerin Tablo.4.43’teki diğer tüm ifadelere katıldıkları anlaşılmaktadır. Çünkü bu ifadelerin ortalama değerleri ölçekte orta değer olan 3’ün üzerinde yer almaktadır.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezin sonuçları:

H₁₃: *Türk toplumunda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorunda değildir.*

Türk toplumunda olumlu imaj ile işletmenin sosyal sorumluluk bilinci arasındaki ilişki ile ilgili hipotezin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.44’te görülmektedir.

Tablo.4.44.Türk Toplumunda Olumlu İmaj Yaratma ile İşletmenin Sosyal Sorumluluk Bilinci Arasındaki İlişki ile İlgili Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Türk toplumunda olumlu imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorunda değildir.	113	4,48	0,78	20,13	1,660	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1= 112$

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk toplumunda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorundadır.

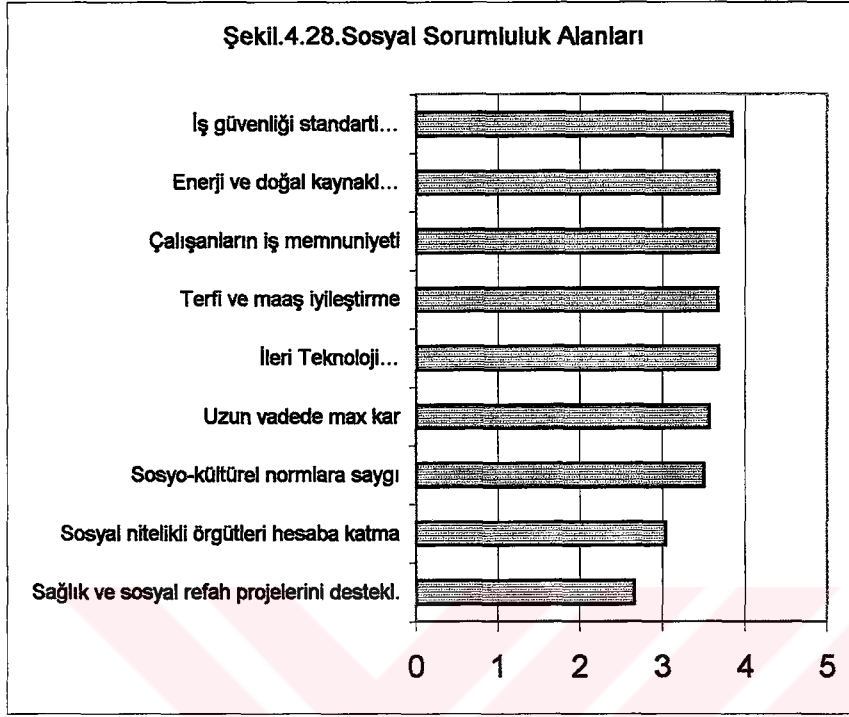
16.Sosyal Sorumluluk Alanları

Bu bölümde işletmeler açısından sosyal sorumluluk alanlarının niteliği ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma bulguları aşağıda Tablo.4.45 ve Şekil.4.28'de görülmektedir.

Tablo.4.45. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal Sorumluluk Alanları	Ort.	Std. sp.
İş güvenliği standartlarına sahip olması ve uygulaması.	3,84	1,47
Enerji ve doğal kaynakların etkili bir kullanıcısı olması.	3,67	1,53
Çalışanlar için iş memnuniyeti ve tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için olası her türlü araçtan yararlanarak çalışanların haklarını koruması.	3,67	1,49
Çalışanların terfi ve maaşlarını iyileştirme için önemli kriterleri esas alan olumlu eylem planlarının uygulamaya koyması.	3,67	1,39
Şirketin ileri teknolojileri kullanması sonucu ortaya çıkabilecek potansiyel çevresel etkileri araştırması ve gerekli önlemi alması.	3,67	1,50
Uzun vadede kârını maksimize etmesi.	3,56	1,46
İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-kültürel normlarına saygılı olması.	3,50	1,51
İşletmenin sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katması.	3,04	1,40
İşletmenin sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemesi ve sosyal fonlara katkıda bulunması.	2,66	1,36

Not: n=116, Ölçek: 1=Kesinlikle Gönüllü, 5=Kesinlikle Zorunlu.



Yöneticiler açısından işletmelerin iş güvenliği standartlarına uyması(3,84), enerji ve doğal kaynakları etkili bir biçimde kullanması(3,67), çalışanların haklarını koruması(3,67), terfi ve maaşlarda olumlu eylem planlarını uygulamaya koyması(3,67), ileri teknolojileri kullanırken potansiyel çevresel etkileri araştırması ve önlem alması(3,67), uzun vadede kârını maksimize etmesi(3,56), işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-kültürel normlarına saygılı olması(3,50) zorunlu sosyal sorumluluk alanları olarak görülmektedir. Çünkü bu alanların ortalama değerleri, 5'li bir Likert ölçeği kullanıldığından ölçekte orta değer olan 3'ün üzerinde yer almaktadır. Buna karşın işletmenin sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemede ve sosyal fonlara katkıda bulunmada(2,66) gönüllü olması gerektiği cevaplardan anlaşılmaktadır. Çünkü ortalama değeri, ölçekte orta değer olan 3'ün altında kalmaktadır. Yine, işletmenin sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katması(3,04) bir gönüllü sosyal sorumluluk alanı olarak görülebilir. Çünkü bir fark var, ancak anlamlı değil.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁₄: *Türk imalat sanayii işletmelerinde enerji ve doğal kaynakların etkili kullanımı ve iş güvenliği standartlarının uygulanması, zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer almamaktadır.*

Sosyal sorumluluk alanları ile ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.46’te görülmektedir.

Tablo.4.46.Sosyal Sorumluluk Alanları İle İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Türk imalat sanayii işletmelerinde enerji ve doğal kaynakların etkili kullanımı zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer almamaktadır.	112	3,67	1,53	4,62	1,660	RED
Türk imalat sanayii işletmelerinde iş güvenliği standartlarının uygulanması zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer almamaktadır.	113	3,84	1,47	6,07	1,660	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Dereceleri= $n-1= 111$ ve 112

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk imalat sanayii işletmelerinde enerji ve doğal kaynakların etkili kullanımı ile iş güvenliği standartlarının uygulanmasının, zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer aldığı anlaşılmaktadır.

17.Ahlâki Standartların Yükseltilmesinde Etkili Olan Faktörler

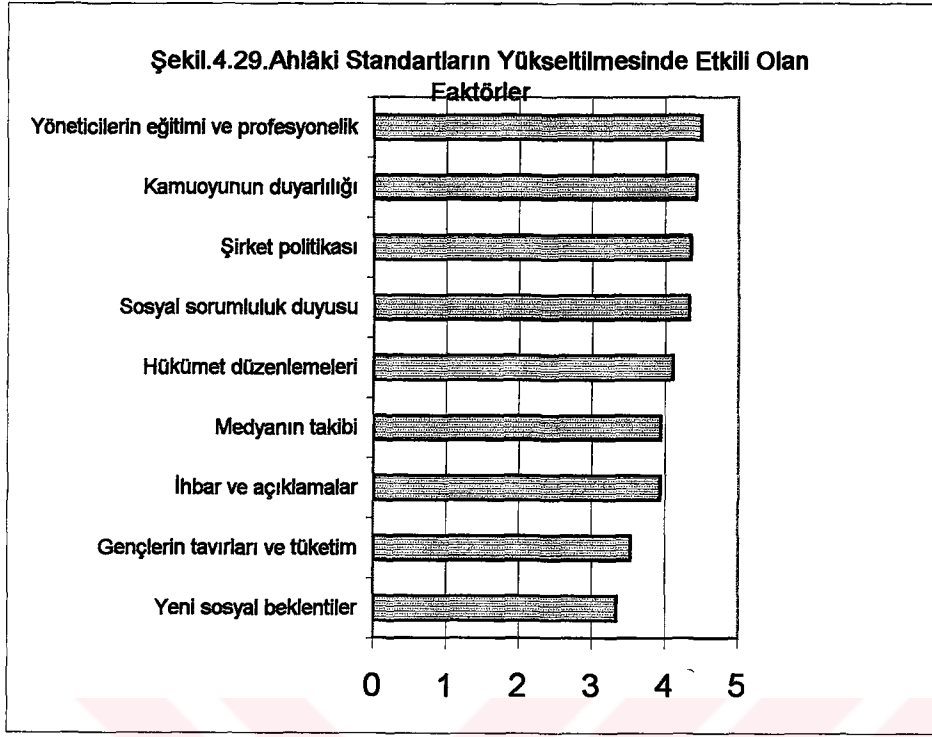
Bu bölümde ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma bulguları aşağıda Tablo.4.47 ve Şekil.4.29’da gösterilmiştir.

Tablo.4.47.Ahlâki Standartların Yükseltilmesinde Etkili Olan Faktörler

Faktörler	Ort.	Std.sp.
İşletme yöneticilerinin eğitimi, yöneticilerdeki profesyonellik anlayışı ve eğitimi düzeyinin artması.	4,50	0,62
Kamuoyunun artan endişesi ve duyarlılığı, Kamuoyunun bilinçlenmesi ve araştırması; Daha iyi bilgilendirilmiş kamuoyu; Sosyal baskılar.	4,43	0,76
Şirket politikasındaki değişimler; Tepe yönetiminin ahlâki eyleme verdiği önem	4,35	0,84
İşletmenin sosyal sorumluluk duyusuna çok önem vermesi ve kendi eylemlerinin etkilerinin daha çok farkında olması; İşletmenin duyarlılığı.	4,32	0,85
Hükümet düzenlemeleri, yasalar ve hükümet müdahaleleri; Mahkemeler.	4,10	1,10
Medyanın olayları takibi, Daha iyi iletişim.	3,94	1,01
Kamuoyunun ihbar ve açıklamaları; Aleniyet.	3,93	1,09
Gençlerin tavırları, Tüketim.	3,52	1,10
İşletmenin toplumdaki rolünü oynaması için yeni sosyal beklentiler.	3,33	1,07

Not: n=116, Ölçek: 1=Hemen hiç etkili değil, 5=En fazla etkili.

Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Tablo.4.47'de görüldüğü gibi bütün faktörlerin ortalama değerleri, ölçekte orta değer olan 3'ün üzerinde yer almaktadır. Bu nedenle bütün faktörlerin ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre işletme yöneticilerinin eğitimi, yöneticilerdeki profesyonellik anlayışı ve eğitimi düzeyinin artması(4,50), kamuoyunun artan endişesi ve duyarlılığı, kamuoyunun bilinçlenmesi ve araştırması, daha iyi bilgilendirilmiş kamuoyu; sosyal baskılar(4,43), şirket politikasındaki değişimler ve tepe yönetiminin ahlâki eyleme verdiği önem(4,35) gibi faktörlerin ahlâki standartların yükseltilmesinde diğerlerine göre daha fazla etkili oldukları anlaşılmaktadır. İşletmenin sosyal sorumluluk duyusuna çok önem vermesi ve kendi eylemlerinin etkilerinin daha çok farkında olması, işletmenin duyarlılığı(4,32), hükümet düzenlemeleri, yasalar ve hükümet müdahaleleri, mahkemelerin tutumları(4,10), medyanın olayları takibi, daha iyi iletişim(3,94), kamuoyunun ihbar ve açıklamaları; aleniyet(3,93), gençlerin tavırları, tüketim(3,52) ve işletmenin toplumdaki rolünü oynaması için yeni sosyal beklentiler(3,33) gibi faktörlerin ahlâki standartların yükseltilmesinde orta düzeyde etkili oldukları ifade edilebilir.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁₅: Ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde kamuoyu açıklamaları ve medyanın takibi etkili değildir

Ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olan faktörlerle ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.48’te görülmektedir.

Tablo.4.48.Ülkemizde Ahlâki Standartların Yükseltilmesinde Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde kamuoyu açıklamaları etkili değildir.	108	3,93	1,09	8,82	1,661	RED
Ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde medyanın takibi etkili değildir.	108	3,94	1,01	9,69	1,661	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1=107$

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H_0 reddedilir. Alternatif hipotez H_1 kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre ülkemizde ahlâki standartların yükseltilmesinde kamuoyu açıklamaları ve medyanın takibinin etkili olduğu anlaşılmaktadır.

18.Ahlaki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörler

Bu bölümde ahlâki standartların düşük olmasında etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları sıralanacaktır. Araştırma bulguları aşağıda Tablo.4.49 ve Şekil.4.30'da gösterilmiştir.

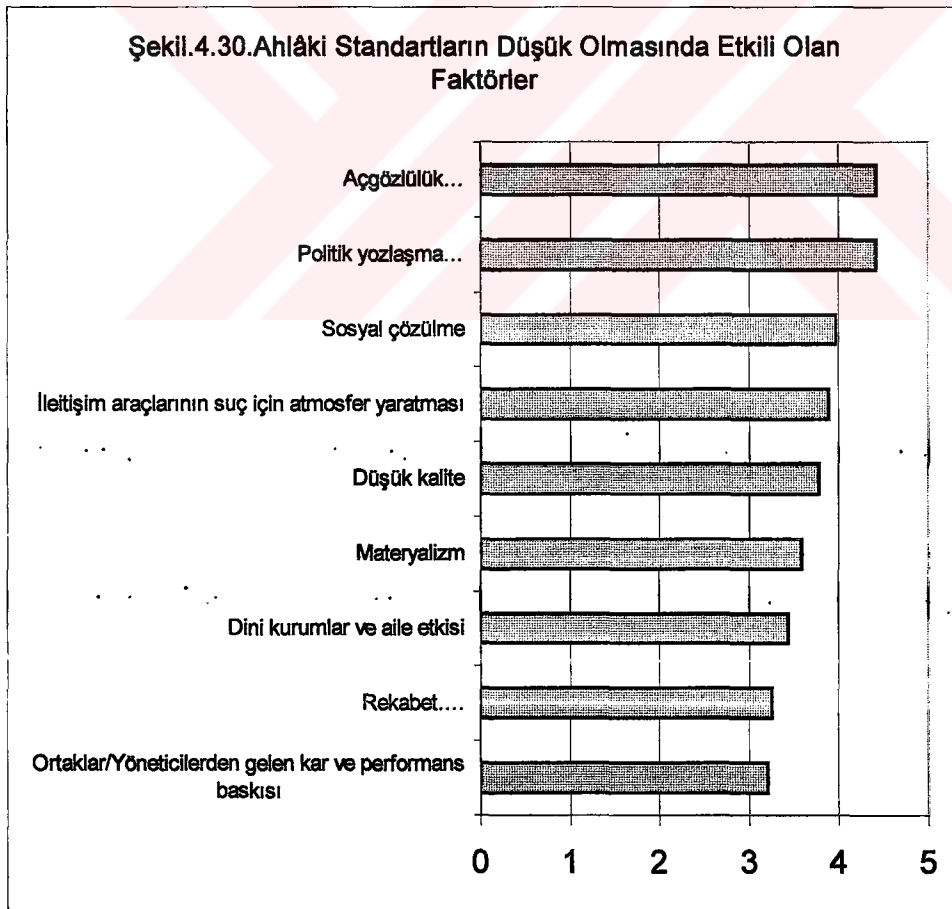
Tablo.4.49.Ahlâki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörler

Faktörler	Ort.	Std. sp
Açgözlülük; Aşırı kazanma isteği; Başarının ölçüsü olarak parayı görme ve paraya tapma; Bireyin bencilliği; Kişisel dürüstlük ve ahlâki karakterden yoksun olma.	4,42	0,89
Politik yozlaşma; Hükümetlere olan güvenin çok düşük olması; Siyasiler; Siyasi ahlâk ve iklim.	4,42	0,77
Toplum standartlarının çok düşük olması; Sosyal çözülme; Aşırı iyimser toplum.	3,97	1,03
İnsanların giderek daha çok ahlâki olmayan eylemlerin farkına varması; TV; İletişim araçlarının suç için atmosfer yaratması.	3,89	1,19
Düşük kalite.	3,78	1,08
Materyalizm yükselişi.	3,59	1,35
Dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması.	3,44	1,33
Rekabet; Mevcut ekonomik koşullar; İş yapma maliyetleri.	3,26	1,09
İşletme yöneticileri ve ortaklardan gelen kâr ve Performans baskısı; Şirket politikaları.	3,21	1,19

Not: n=116, Ölçek: 1=Hemen hiç etkili değil, 5=En fazla etkili.

Cevaplar 5'li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edildiği için Tablo.4.49'da görüldüğü gibi bütün faktörlerin ortalama değerlerinin ölçekte orta değer olarak kabul edilen 3'ün üzerinde yer almaktadır. Bu faktörlerin tümünün ahlâki standartların düşük olmasında etkili

olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlara göre, politik yozlaşma; hükümetlere olan güvenin çok düşük olması; siyasiler; siyasi ahlâk ve iklim(4,42), açgözlülük; aşırı kazanma isteği; başarının ölçüsü olarak parayı görme ve paraya tapma; bireyin bencilliği; kişisel dürüstlük ve ahlâki karakterden yoksun olma(4,42) gibi faktörlerin diğerlerine nazaran daha fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Toplum standartlarının çok düşük olması; sosyal çözülme; aşırı iyimser toplum(3,97), insanların giderek daha çok ahlâki olmayan eylemlerin farkına varması; TV; iletişim araçlarının suç için atmosfer yaratması(3,89), düşük kalite(3,78), materyalizmin yükselişi(3,59), dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması(3,44), rekabet, mevcut ekonomik koşullar; iş yapma maliyetleri(3,26) ve işletme yöneticileri ve ortaklardan gelen kâr ve performans baskısı; şirket politikaları(3,21) gibi faktörlerin ahlâki standartların düşük olmasında orta düzeyde etkili oldukları ifade edilebilir.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁₆: *Ülkemizde ahlâki standartların düşük olmasında politik yozlaşma ve iletişim araçlarının yanlı tutumları etkili değildir*

Ülkemizde ahlâki standartların düşük olmasında etkili olan faktörlerle ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.50’de görülmektedir.

4.50.Ülkemizde Ahlâki Standartların Düşük Olmasında Etkili Olan Faktörlerle İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Ülkemizde ahlâki standartların düşük olmasında politik yozlaşma etkili değildir	106	4,42	0,77	19,10	1,661	RED
Ülkemizde ahlâki standartların düşük olmasında iletişim araçlarının yanlı tutumları etkili değildir	100	3,89	1,19	7,49	1,662	RED

* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1= 105$ ve 99

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre, ülkemizde ahlâki standartların düşük olmasında politik yozlaşma ve iletişim araçlarının yanlı tutumlarının etkili olduğu anlaşılmaktadır.

19.İş İlişkilerinde Yöneticilerin İşletmenin Çıkarları ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplar

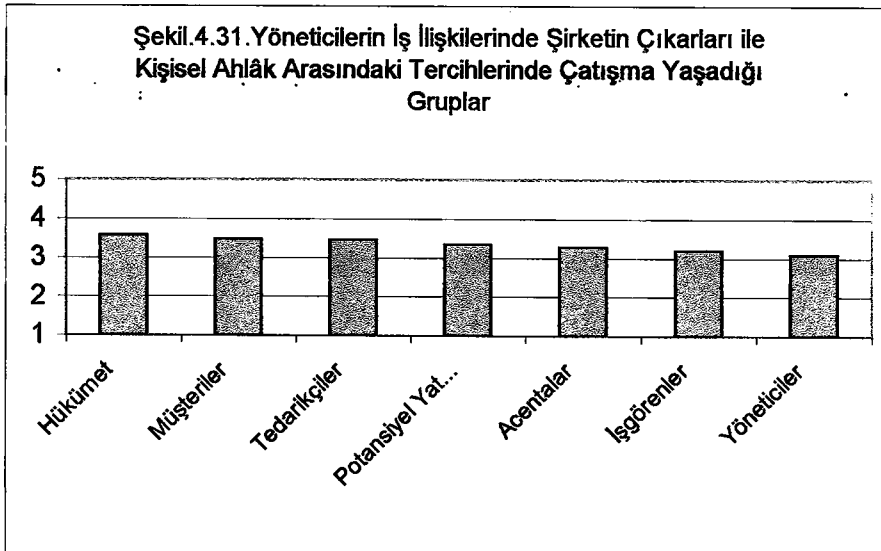
Bu soruda iş ilişkilerinde yöneticilerin işletmenin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde en çok çatışma yaşadığı gruplar belirlenmeye çalışılmıştır. Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Burada cevapların ortalama ve standart sapmaları

sıralanacaktır. Araştırma ile ilgili bulgular aşağıda Tablo.4.51 ve Şekil.4.31’de görülmektedir.

Tablo.4.51.Yöneticilerin İş İlişkilerinde İşletmenin Çıkarları ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplar

Gruplar	Ortalama	Standart Sapma
Hükümet	3,57	1,59
Müşteriler	3,48	1,54
Tedarikçiler	3,46	1,47
Potansiyel Yatırımcılar	3,35	1,53
Acentalar	3,28	1,53
İşgörenler	3,20	1,48
Yöneticiler	3,09	1,73

Cevaplar 5’li bir Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Test değeri olarak ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Tablo.4.51 ve Şekil.4.31’de görüldüğü gibi işletmenin bütün gruplarla olan iş ilişkilerinde yöneticilerin şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı anlaşılmaktadır. Ancak böylesi çatışmanın sık sık hissedildiği gruplar, başta hükümet(3,57) olmak üzere müşteriler(3,48), tedarikçiler(3,46), potansiyel yatırımcılar(3,35) ve acentalar(3,28) olmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin, işgörenler(3,20) ve yöneticilerle(3,09) ilişkilerinde ise, şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde nadiren çatışma yaşadıkları anlaşılmaktadır.



Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁₇: *Türk imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin, iş ilişkilerinde şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı gruplar, hükümet ve müşterilerden ibaret değildir.*

Türk imalat sanayii işletmeleri yöneticilerinin, iş ilişkilerinde şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı gruplarla ilgili hipotezlerin test edilmesi için tek örneklem t-testi kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak ve test değeri ölçekte orta değer olan 3 kabul edilmiştir. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.52’de görülmektedir.

Tablo.4.52. Yöneticilerin İş İlişkilerinde Şirketin Çıkarı ile Kişisel Ahlâk Arasındaki Tercihlerinde Çatışma Yaşadığı Gruplarla İlgili Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez(H ₀)	n	Ort.	Std. Sp.	t Değeri	t-Tablo	Sonuç
Türk imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin iş ilişkilerinde, şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı grup hükümetten ibaret değildir.	91	3,57	1,59	3,44	1,664	RED
Türk imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin iş ilişkilerinde, şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı grup müşterilerden ibaret değildir	93	3,48	1,54	3,02	1,664	RED

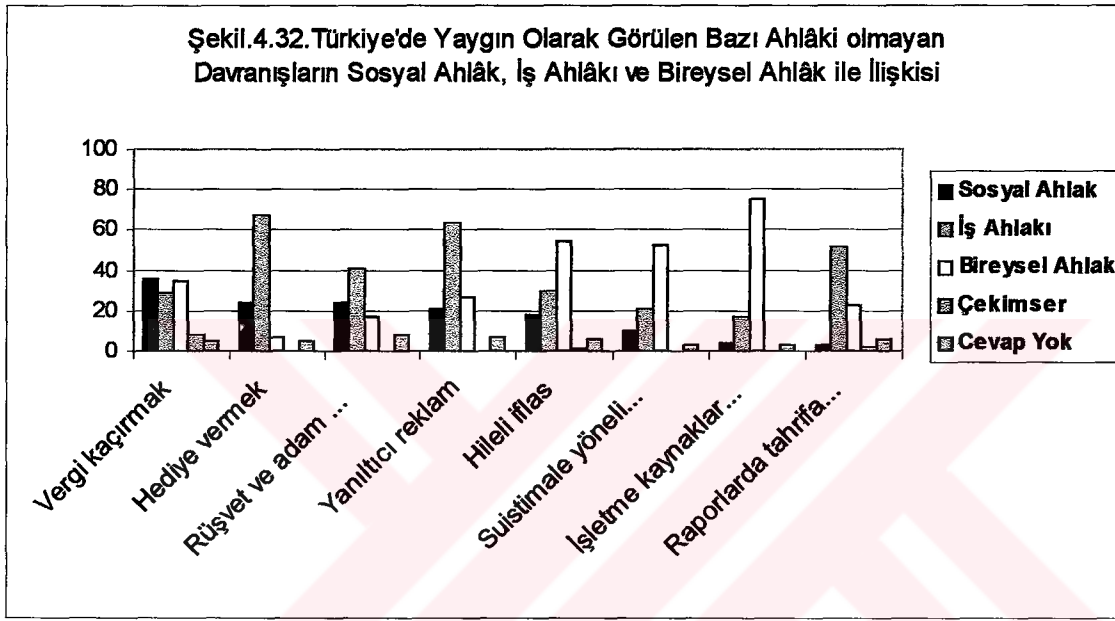
* $\alpha=0,05$ ve Serbestlik Derecesi= $n-1=90$ ve 92

**H₀: $\mu=3$ ve H₁: $\mu>3$ (Tek yönlü sağ kuyruk testi için)

$t_{hes} > t_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilir. Alternatif hipotez H₁ kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre Türk imalat sanayii işletmelerindeki yöneticilerin, iş ilişkilerinde şirketin çıkarı ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı grupların, çoğu zaman hükümet ve müşterilerden ibaret olduğu anlaşılmaktadır.

20.Türkiye’de Yaygın Olarak Görülen Bazı Ahlâki Olmayan Davranışların Sosyal Ahlâk, İş Ahlâkı ve Bireysel Ahlâk İle İlişkisi

Bu soruda Türkiye’de yaygın olarak görülen bazı ahlâki olmayan davranışların, sosyal ahlâk, iş ahlâkı ve bireysel ahlâk ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıda Şekil.4.32 ve Tablo.4.53’te görülmektedir.



Tablo.4.53.Türkiye’de Yaygın Olarak Görülen Bazı Ahlâki Olmayan Davranışların Sosyal Ahlâk, İş Ahlâkı ve Bireysel Ahlâkla İlişkisi

Davranışlar	Sosyal Ahlâk (%)	İş Ahlâkı (%)	Bireysel Ahlâkı (%)	Çekimser (%)	Cevap Yok (%)
Hediye vermek	24,1	28,4	<u>34,5</u>	7,8	5,2
Aldatıcı/yanıltıcı reklam yapmak	20,7	<u>67,2</u>	6,7	0,0	5,2
Vergi kaçırmak	35,3	<u>40,5</u>	16,4	0,0	7,8
İşletme raporlarında tahrifat yapmak	3,4	<u>62,9</u>	26,7	0,0	6,9
Suiistimale yönelik izin almak	9,5	29,3	<u>54,3</u>	0,9	6,0
Rüşvet ve adam kayırma	23,3	20,7	<u>52,6</u>	0,0	3,4
İşletme kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma	4,3	17,2	<u>75,0</u>	0,0	3,4
Hileli iflas	18,1	<u>51,7</u>	22,4	1,7	6,0

Tablo.4.53 ve Şekil.4.32’de görüldüğü gibi yöneticilerin, hediye verme(%34,5), suiistimale yönelik izin alma(%54,3), rüşvet ve adam kayırma(%52,6), işletme kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma(%75) gibi ahlâki olmayan davranışları bireysel ahlâkla ilişkilendirdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca aldatıcı/yanıltıcı reklam yapma(%67,2), işletme raporlarında tahrifat yapma(%62,9), vergi kaçırma(%40,5) ve hileli iflas(%51,7) gibi ahlâki olmayan davranışları da iş ahlâkı ile ilişkilendirdikleri görülmektedir.

Bu soruyla ilgili geliştirilen hipotezlerin sonuçları:

H₁₈: *Rüşvet, kayırcılık, suiistimale yönelik izin alma ve işletme kaynaklarını kişisel amaçları için kullanma gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkili değildir.*

Rüşvet, kayırcılık, suiistimale yönelik izin alma ve işletme kaynaklarını kişisel amaçları için kullanma gibi ahlâki olmayan davranışların bireysel ahlâkla ilişkili olup olmadığına dair hipotezlerin test edilmesi için Tek Örneklem Ki-Kare Uygunluk Testi(The One-Sample Chi-Square Test) kullanılmıştır. İhtimal $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için Ek-2’ye bakınız. Buna göre hipotez sonuçları aşağıda Tablo.4.54’te görülmektedir.

Tablo.4.54.Bazı Ahlâki Olmayan Davranışların Bireysel Ahlâkla İlişkili Olup Olmadığına Dair Hipotez Sonuçları

Hipotez(H ₀)	X ² Değeri	Tablo Değeri	Sonuç
Rüşvet ve kayırcılık gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkili değildir.	22, 625	5,991	RED
Suiistimale yönelik izin alma gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkili değildir.	83,5505	7,814	RED
İşletme kaynaklarını kişisel amaçları için kullanma gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkili değildir.	102,1250	5,991	RED

*Not: Suiistimale yönelik izin alma için serbestlik derecesi(S.D)=3, Rüşvet ve adam kayırma ve işletme kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanmaya ilişkin serbestlik derecesi(S.D)=2 ve $\alpha=0,05$

$X^2_{hes} > X^2_{tab}$ olduğundan H₀ reddedilmiştir. Tablo.4.53’te görüldüğü gibi İstatistiksel bakımdan anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden alternatif hipotez H₁ kabul edilmiştir. Yani, rüşvet ve kayırcılık, suiistimale yönelik izin alma ve işletme kaynaklarını kişisel amaçları için kullanma gibi ahlâki olmayan davranışların bireysel ahlâkla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

4.4.Genel Değerlendirme ve Öneriler

Bu çalışmada İstanbul Sanayi Odası(İSO)'nın Ağustos 1998 verilerine göre Türkiye'deki En Büyük 500 İmalat Sanayi İşletmesindeki yöneticilerin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin tutumları ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılarak bir takım önerilerde bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

1-Araştırmaya katılan işletmelerin %81'i özel sektörde, 19'u ise kamu sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin %5,2'si 1950'den önce, %24,1'i 1950-1970 arası dönemde, %34,5'i 1970-1990 arası dönemde, %6,9'u ise 1990 sonrası dönemde kurulmuştur. Dikkat edildiğinde, işletmelerin %93,1'i 10 yıldan fazla bir deneyime sahiptir. Bu işletmelerin faaliyet kolları dikkate alındığında ise, %19'u tekstil, %18,1'i gıda, %13,8'i ana metal sanayii, %9,5'i kimya, %6'sı inşaat ve çimento, %4,3'ü otomotiv, %3,4'ü madencilik ve taşocaklığı, %3,4'ü orman ürünleri ve mobilya, %2,6'sı ilaç ve sağlık, %1,7'si uzay, havacılık ve ulaştırma, %0,9'u elektronik ve bilgisayar, %0,9'u kağıt ve kağıt ürünleri, %0,9'u metal eşya ve makine teçhizat ve %15,5'i ise diğerlerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin %72,4'ü 400 kişiden daha fazla personel istihdam etmektedir. %27,6'sı ise 400 kişiden daha az personel istihdam etmektedir. Yine, işletmelerin %31,9'u Marmara Bölgesi'nde, %20,7'si Ege Bölgesi'nde, %19,2'si İç Anadolu Bölgesi'nde, %11,2'si Akdeniz Bölgesi'nde, %10,2'si Karadeniz Bölgesi'nde, %5,2'si Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ve %0,9'u Doğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet göstermektedir.

2-Araştırmaya katılan yöneticilerin %8,6'sı kadınlardan, %91,4'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Tipik Türk yöneticisinin erkek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %7,8'inin 20-29 yaş arası; %26,7'sinin 30-39 yaş arası; %43,1'inin 40-49 yaş arası; %19,8'inin 50-59 yaş arası ve %2,6'sının ise 60 yaşın üzerinde olduğu görülmektedir. Türk yöneticisinin ortalama yaşının 30-50 arasında olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin %4,3'ünün lise ve dengi okul mezunu; %69'unun fakülte ve dengi okul mezunu, %25'inin yüksek lisans yapmış olduğu; %1,7'sinin doktora yapmış olduğu görülmektedir. Yani, Türk yöneticilerinin akademik eğitime sahip oldukları ifade edilebilir. Bu yöneticilerin %0,9'u Yönetim Kurulu Başkanı; %12,1'i Genel Müdür; %14,7'si Genel Müdür Yardımcısı; %50'si Müdür; %4,3'ü

Müdür Yardımcısı ve %18,1'i ise diğerlerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin %70,2'si 5 yıldan fazla bir süredir işletmede çalışmaktadır. %29,8'i ise 5 yıldan daha az bir süredir işletmede çalışmaktadır. Bu yöneticilerin %52,5'i 5 yıldan fazla bir süredir işletmede yönetici olarak çalışırken, %47,5'i 5 yıldan daha az bir süredir işletmede yönetici olarak çalışmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin %50,9'u 500 milyon TL.' den daha az bir aylık gelir sahip iken, %49,1'i 500 milyon TL.' den daha fazla bir aylık gelire sahiptir.

3-İşletmelerde ahlâka aykırı karar almada etkili olan faktörler dikkate alındığında; toplumun ahlâk anlayışı veya iklimi, kişisel maddi ihtiyaçlar, yasal mevzuatın yetersizliği, politik baskılar ve kişisel ve mesleki değerlerin orta düzeyde etkili faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Ancak rekabet ve performans baskısı, sanayinin ahlâk anlayışı veya iklimi, üstlerin davranışı, şirket politikası, aynı düzeyde çalışanların davranışı ve kaynak kıtlığı gibi faktörlerin ahlâka aykırı karar almada az etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Politik baskılar ve kişisel mesleki değerlerin ahlâki olmayan kararların verilmesinde etkili olmaması için iş ahlâkı olgusuna paralel hedefleri belirleyen işletme politikaları oluşturulmalıdır. İşletmenin temel değerlerini, amaçlarını ve nasıl karar verilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı iş ahlâkı kurallarının geliştirilmesi gerekir. Yine, kişisel maddi ihtiyaçların ahlâki olmayan kararların verilmesinde etkili olmasının önüne geçmek için kritik öneme sahip yönetim kademelerindeki yöneticilerin ücretlerinin tatmin edici düzeyde olması gerekir. Hepsinden önemlisi, toplumun ahlâk anlayışının, ahlâki olmayan kararların verilmesine engel olması için çıkarıcı ahlâkın egemen olmasını etkin kılan zihniyetin bertaraf edilmesi gerekir. Sorumluluk bilincini aşıl原因 bir ahlâki tavrın egemen olması iyi bir eğitim politikasıyla mümkün olabilir. Ayrıca, işletmelerde kararların gelişi güzel değil, geliştirilen ahlâki standartlara uygun olarak verilmesi gerekir.

Ahlâka uygun kararların alınması için iş ahlâkına uygun davranışların desteklenmesi, dürüstlüğü esas alan bir iş felsefesinin yaygınlaştırılması ve ahlâki değerleri temel alan hukuksal ve kurumsal alt yapının oluşturulması gerekir. Çağın gereklerine uygun olarak çalışma yaşamıyla ilgili yasalarda iş ahlâkı kurallarını tamamlayıcı nitelikte değişikliklerin yapılması kaçınılmazdır. Bunun için öncelikle bir ahlâk yasasının hazırlanması ve yürürlüğe konulması gerekir. Bu yasa; davranışların standartlaştırılması, yöneticilerin ve çalışanların

mali durumlarının açıklanması, cezalarla birlikte taviz vermeyen bir uygulama kurumunun oluşturulması ve yolsuzlukları ihbar edenlerin korunması gibi dört unsuru kapsamalıdır.

4-İşletmelerin çeşitli çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluk düzeyleri dikkate alındığında, yöneticiler birinci derecede müşterilere karşı sorumlu olduklarını düşünmektedir. Yani, sorumluluk müşteri-odaklıdır. Müşteri tatminin önceliği oldukça şaşırtıcı bir sonuçtur. Çünkü geçmiş yıllarda Türk iş çevrelerinde genel eğilim ortakları tatmin etme yönünde idi. Artık müşteri tatmini ön plana çıkarılarak uzun vadede kâr maksimizasyonu hedeflenmektedir. Hissedarlar, işgörenler ve toplum-odaklı sorumluluk düzeyi de işletmeler açısından oldukça önemli görünmektedir. Kâr, işletme için stratejik bir amaç olduğundan hissedarlara karşı sorumluluk düzeyinin yüksek olması doğaldır. Ancak, şirketin faaliyet gösterdiği yerel topluluk, hükümet ve tedarikçilere yönelik sorumluluk düzeyi diğerlerine nazaran düşük düzeyde kalmıştır. “Benzer şekilde Avusturya’da yapılan bir araştırmada Avusturya’lı yöneticiler açısından sorumluluğun hissedar-odaklı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Avusturya’lı yöneticiler açısından işgören-odaklı sorumluluk da oldukça önemli görülmüştür”(643). Sonuç olarak, yönetimin kendisini sosyal yönden sorumlu hissettiği grupların değerlerini göz ardı ederek amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Organizasyonlar kendi değerlerini çıkar gruplarının beklentilerine uydurmak zorundadır. Özellikle araştırmamızda yöneticilerin işletmenin faaliyet gösterdiği yerel topluluğa karşı sorumluluğu düşük düzeyde kalmıştır. Oysa küreselleşen dünyada işletmeler; yerel duyarlılıklar ve gereksinimler ile bütünleşik küresel sistemin yönü arasında bir denge kurmak durumundadırlar. Çünkü yerel topluluk hem işgören hem de müşteri olabilir. Ayrıca hem işletme faaliyetleri hem de hükümetlerin icraatları açısından sorumluluğun en önemli boyutlarından biri de hükümet ile işletme ilişkileridir. Araştırmamızda bu sorumluluk düzeyinin düşük çıkmasının nedeni, hükümetlerin yıllardır iş dünyasının beklentilerine cevap vermemesi şeklinde açıklanabilir.

5-İşletmelerde çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde etkili olan faktörler incelendiğinde, mali sorunlar ve baskılar, açgözlülük ve kişisel menfaat çatışmalarının çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde ara sıra etkili oldukları anlaşılmaktadır. İyi

(643) Franz Rupert Hrubı and Matthias Karmasin, “On the Ethics and Morality of Austrian Managers: An Empirical Study”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-hrubı.htm>.

niyetler ve duygusallık, görevden ayrılma sonrası “döner kapı”, ideoloji, arkadaşlık, yasalar ve politikaların bilinmemesi, benlik güç gösterisi, kişisel veya ailesel kazanç gibi faktörlerin ise, çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde nadiren etkili oldukları görülmektedir.

Çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde etkili olan mali sorunlar ve baskıların üstesinden gelmek için çalışanları mali açıdan tatmin edici bir ücret düzeyini sağlayacak ücretlendirme politikasının belirlenmesi gerekir. Ayrıca dışarıdan gelen iş yaptırma baskılarını(özellikle politik baskıları) bertaraf edecek ve çalışanların işlerinde güven içinde olmasını ve ahlâka uygun kararlar vermesini sağlayacak rasyonel esaslara dayalı bir personel tedarik, seçim ve çalışma sisteminin benimsenmesi zorunlu hale gelmiştir. Çünkü açık olmayan bir şekilde karakterize edilen sistem, kestirme yoldan iş baskısı yaratmaktadır. Bu sorunu aşmak için karşılıklı güven ve açıklığı esas alan bir örgütsel ortamın varlığı gereklidir. Öte yandan açgözlülük ve kişisel menfaat çatışmalarının çalışanların ahlâk dışı davranışlara yönelmesinde etkili olmasını engellemek için ölçülü tepkide bulunmayı teşvik eden, hırsı kontrol etmeyi sağlayan, empati mekanizmasını harekete geçiren, başkaları adına kaygılanabilen ve farklılıkları doğal karşılayan bir örgüt kültürünün geliştirilmesi faydalı olabilir. Önemli olan dürüstlükten özveride bulunmadan kişisel değer çatışmalarını ahlâka ve yasalara uygun olarak çözmeye çalışmaktır.

Bireyin ailesi, arkadaş çevresi, çeşitli referans gruplarının eğitimi ve örgütsel ortam da bireyi iş ahlâkına uygun ya da uygun olmayan davranışa yöneltebilir. Bu nedenle, aile büyükleri, yöneticiler davranış ve düşünceleriyle diğerleri için örnek olduklarının bilincinde olmalıdır. Yöneticiler sözle ifade edilemeyen değerlerin ahlâki bir çalışma ortamı yaratmak için son derece önemli olduğunu göz ardı etmemelidir. Böylesi bir tavır çalışanların ahlâka aykırı davranışlara yönelmesini engelleyebilir.

6-Türk yöneticilerinin günlük yaşamdaki değerlerine bakıldığında, yöneticilerin özellikle dürüstlük, özsaygı, öz-denetim ve kişisel sorumluluk gibi değerlere çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler sosyal uyum, itimat, inisiyatif ve yaratıcılık, bağlılık, itibar, alçakgönüllülük, doğayı koruma ve rekabetçi olma gibi değerleri ise, oldukça önemli görmektedir. Türk yöneticilerinin hayırseverlik, tolerans, risk üstlenme ve hırs gibi değerleri ise, orta düzeyde önemsedikleri görülmektedir.

Araştırmamızda doğayı koruma, tolerans ve hayırseverlik gibi değerlere olan ilgi diğerlerine nazaran düşük düzeyde kalmıştır. Bu durum, ülkemizde sosyal sorumluluk konusunda işletmelerin ve hükümetlerin yetersiz çabalarına ve vurdumduymaz tavırlarına bağlanabilir. Bu değerlerin hükümetler tarafından genel eğitim politikasına ve işletmeler tarafından da hizmet içi eğitim politikasına yansıtılması zorunludur. Çünkü değerler, örgüt içinde bir işgörenin inandığı bir kültür yaratmak ve organizasyonun gelecekteki başarısı için hayati önem taşır. Değerler insan ilişkilerini düzenleyici bir işlev görerek istikrarı sağlamaktadırlar. Değer esasına dayalı bir yönetim felsefesi ve organizasyon sosyal sorumluluklarını üstlenerek işgörenlerin ahlâki açıdan sağlam bir temel sahip olmasını sağlayabilir.

7-İşletmelerin yazılı ahlâk kodu ilgili durumlarına bakıldığında Türk imalat sanayii işletmelerinin önemli bir kısmında bir yazılı ahlâk kodunun(kurallar, ilkeler ve standartlar) olmadığı anlaşılmaktadır. Bir yazılı bir ahlâk koduna sahip olan imalat sanayii işletmelerinde ahlâk kodunun kapsadığı alanlar göz önüne alındığında ise, kodların kapsamının çok dar tutulduğu gözlenmektedir. Genellikle dürüstlük, kanunlara itaat, şirket ile ilgili bilgilerin gizliliği, tüketicinin korunması, çevre düzenlemeleri, disiplin, iş sözleşmeleri, istihdam ve içerideki bilgiyi kötüye kullanmama gibi konuların ahlâk kodunun kapsamında yer aldığı anlaşılmaktadır. Rüşvet, çıkar çatışmaları, reklam uygulamaları, cinsel taciz, cinsel ayırım, siyasi partilere yapılan bağış ve katkılar ahlâk kodlarının nadiren kapsadığı diğer alanlar olarak ifade edilebilir. Bu kodların sistematik bir şekilde geliştirilmediği anlaşılmaktadır. Oysa Batılı ülkelerdeki işletmelerin ahlâk kodları genellikle çıkar çatışmaları, gizlilik konuları, krediler, temel dürüstlük ve kanunlara itaat, disiplin, ürün güvenliği ve kalite, işgücünün sağlık ve güvenliği, satışta ve pazarlama uygulamalarında doğruluk, finansal raporlama, hesap çıkarma ve sözleşme yapma, güvenli ticaret, şirket içerisindeki gizli bilgileri kullanma, işletmeye ve yabancılara fırsatçı uygulamalarla gelir sağlama, başkaları hakkında bilgi elde etme ve kullanma, entellektüel mülkiyet ve uygun bilgi, uluslararası sorumluluklar, boykotlar, işletmenin hükümetle ilişkileri, rakiplerle ilişkiler, tedarikçilerle ilişkileri, topluluk ilişkileri, çevresel kalite, enerji koruma, anti-tröst uygulamalar, bağışlar, politik faaliyetler ve katkılar, eşit istihdam fırsatları, misafir ağırlama, hediyeler, rüşvet, uyuşturucu ve alkol kullanımı, vergi kaçırma vs. konuları kapsamaktadır.

Bir işletme sadece ahlâk kodunu şekillendirme ve adapte etme gibi bir hataya düşmemelidir. Ahlâk kodu sürekli gözden geçirilmeli, güncelleştirilmeli ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir. İyi bir ahlâk kodu işletmelere önemli faydalar sağlayacaktır. Çünkü ahlâk kodu hem endüstrinin ahlâki düzeyini yükseltecek hem de kabul edilebilir hareket kodunun sınırlarını açıkça tanımlayarak yöneticilere ahlâka aykırı davranışları reddetmesi konusunda yol gösterecektir. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında hileli uygulamalara yönelmeyi azaltabilir, yakalanamayacaklarını düşünerek kuralları ihlal etmeye meyilli olan insanlar için caydırıcı bir önleyici araç olabilir ve yaptırımların uygulanmasını kolaylaştırabilir.

Çalışanların ahlâk kodunu ihlâl etmesi durumunda başvuru alan önlem ve cezalara bakıldığında, işletmelerin sık sık sorunu çözmeye yönelik bir tavır içine girdikleri görülmektedir. Çalışanların ahlâk kodunu ihlâl etmesi durumunda işletmelerin ara sıra başvurdukları ceza ve önlemlerin ise, sözlü uyarı ve kınama, yazılı uyarı ve eleştiri olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, işletmelerin, çalışanların ahlâk kodunu ihlâl etmesi durumunda yazılı kınama, şirketten kovma, para cezası, geçici olarak işgöreni uzaklaştırma gibi önlem ve cezalara nadiren başvurdukları anlaşılmaktadır.

8-Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde etkili olan faktörler incelendiğinde eğitim, zihniyet değişikliği, şirketlerin duyarlılığı, kurumsallaşma ve soruşturmaları yürüten yetkililerin ve mahkemelerin tutumunun çok fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Dolandırıcılıkla mücadele kanunlarında değişiklik, siyaset ve yönetim ayırımı, sivil toplum kuruluşlarının tutumu ve sosyal baskılar, medya ve yüksek düzeyde gelirin ise, orta düzeyde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesinde eğitimin öncelikle önemli olduğu ifade edilmiştir. Ahlâklı bir topluma ulaşmanın ilk yolu eğitimden geçmektedir. İş ahlâkı bilincinin aşılması ve toplumsal ilişkilerde güven ve sadakate dayalı bir anlayışın geliştirilmesi açısından eğitimde ahlâki boyutun ön plana çıkarılması zorunludur. İkincisi, kendi yakınlarının veya toplumsal ilişki içinde bulunduğu insanların ahlâka aykırı veya yasal olmayan davranışlarını görmezden gelen ve bu tavrı sergileyenleri destekleyen bir zihniyetin bertaraf edilmesi gerekir. Bu toplumumuzun yapısını sinsî sinsî kemiren bir ahlâksal

zayıflıktır. “Gözlerimi kaparım vazifemi yaparım” anlayışını benimseyen vurdumduymaz bir neslin yetişmesi de, yeni toplumsal sorunları beraberinde getirecektir. Bundan dolayı birinin kendi eylemlerinden sorumluluğu geleneğimizin bir parçası haline getirilmelidir. Üçüncüsü Türkiye’de kurumsallaşmanın düşük düzeyde olması, iş ahlâkının yaygınlaştırılmasını engelleyici rol oynamaktadır. İşletmelerde hazırlanan yazılı iş ahlâkı kuralları veya kodlarını tamamlayıcı nitelikte yasal düzenlemelerin hazırlanması bireyleri olumlu tutum ve davranışa yönlendirecek ve ortaya çıkan bir dizi olumsuzluğu giderici yönde olacaktır. Çünkü her şeyden önce çalışanlar böyle bir yazılı kuralın varlığından haberdar olacak ve psikolojik olarak iş ahlâkına uygun davranışta bulunma zorunluluğu hissedeceklerdir. Dördüncüsü, yargı sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyişi de hem iş ahlâkına ve yasalara aykırı davranışta bulunanların hak ettikleri cezalara çarptırılması hem de devletin saygınlığının korunması açısından önem arz etmektedir. Beşincisi, şirketlerin duyarlılığı da iş ahlâkının yerleşmesinde etkili olmaktadır. Bütün işletmeler ahlâki uygulamalar ve sosyal sorumluluğun değişimiyle karşı karşıya oldukları çağdaş bir toplumda faaliyet göstermeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sosyal sorunların önemini kavraması ve gerekli önlemleri alması kaçınılmaz hale gelmiştir. Hatta Batılı ülkelerde işletmeler yöneticilerinin sosyal konularda duyarlı olmasını sağlamak ve onların çözümüne katkıda bulunmak için onları geçici olarak sosyal sorunlarla ilgilenen kurumlarda istihdam etmektedirler.

Sivil toplum kuruluşları ve medyanın sorumlu tutumu da iş ahlâkının yerleşmesinde etkili olmaktadır. Ancak ülkemizdeki sivil toplum kuruluşları ve medya ahlâki açıdan olgunlaşmamıştır. Demokrasiyi kendi örgüt yapılarında bile özümsemeyen, eğitici rolü oynayamayan, sorumlu bir takip ve denetim görevini üstlenemeyen, kamuoyunu aydınlatma görevini ihmal eden ve yanlı bir tutum ve anlayışa sahip sivil toplum kuruluşları ve medyanın bu alandaki katkısı tartışma konusu yapılabilir.

Türk iş dünyasında iş ahlâkı üzerinde durulan bir kavramdır, ancak henüz önemli sayılabilecek bir düzeye ulaşmamıştır. İş ahlâkının ekonomik kalkınmayla birlikte önem kazanacağı ifade edilebilir. Ekonomideki olumlu gelişmeler iş ahlâkını olumlu yönde etkileyecek ve iş ahlâkının kurumsallaşması sonucunu doğurabilecektir. Ülkemizde özellikle iş ahlâkının kurumsallaşmasında yöneticilerin tutumu, yasal düzenlemeler, kamuoyu, dernekler, sendikalar vs. kuruluşların önemli rol oynayabileceği göz ardı edilmemelidir.

9-Yöneticilerin kamu ve özel sektörde iş ahlâkı ile ilgili bazı konulardaki düşünceleri göz önüne alındığına ise, araştırmaya katılan yöneticiler, kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneğinin önemli ölçüde farklılık arz ettiğini ifade etmektedirler. Bazı yöneticiler, özel sektördeki ahlâk geleneğinin daha çok yöneticilerin kendi kişisel ve maddi değerleriyle şekillendiğini ileri sürerken, kamu sektöründeki ahlâk geleneğinin ise, sosyal değerler ve hizmete dayalı bir sorumlulukla şekillendiğini ileri sürmektedirler. Yöneticiler, özel sektördeki ahlâk geleneğinin ahlâka aykırı ve şirket çıkarına uygun olmayan davranışlarda tavizsiz bir tutum takındığını ve denetimin yakından ve sürekli olduğunu savunmaktadırlar. Kamu sektöründeki ahlâk geleneğinin ise tüm topluma karşı sorumluluğu ve sıkı ve sürekli denetimi gerektirdiğini savunmaktadırlar. Ancak örgütsel yapı büyüdükçe, yetki ve sorumluluk mevkileri yükseldikçe bu denetim mekanizmasının işleyişi aksamaktadır. Dolayısıyla bu durum ahlâki sorunların sadece işgörenleri ilgilendirdiği kanısını uyandırmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilere göre, kamu sektöründeki yöneticilerin özel sektördeki yöneticilere kıyasla yetki ve konumlarını kişisel çıkarları için kullanmalarının daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Yine, yöneticilerin büyük çoğunluğu, kamu yöneticilerinin buldukları makamları bir ayrıcalık olarak görmesinin demokraside bireylerin eşitliği ilkesini zedelediği görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Daha da önemlisi, siyasilerin baskılarıyla kamu personel rejiminin işleyişinde objektif kriterlerin dikkate alınmadığı ve dolayısıyla bu durumun “seçim-istihdam rantı”na zemin hazırladığı ve ahlâk dışı uygulamalara sebep olduğu görüşüne yöneticilerin büyük çoğunluğunun katıldığı anlaşılmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara ilaveten araştırmaya katılan yöneticiler, günümüzde kamu yöneticilerinin işlerini ve geleceklerini garanti altına almak için makam ve görevlerini ahlâki olmayan kararları almada artan oranda kullanma eğiliminde oldukları görüşüne de katılmaktadır. Hatta, araştırmaya katılan yöneticilerin yönetimdeki yolsuzluklar ve skandalların; hukuka bağlılık, eşitlik ve insan hak ve özgürlükleri gibi kavramlara açık ve ciddi bir tehdit oluşturduğu düşüncesine tümüyle katıldıkları gözlenmektedir.

Hizmetlerin günün gereksinimlerine uygunluğunun sağlanması, herkese eşit olarak ve şeffaf bir şekilde sunulması, teknolojik yeniliklerden yararlanarak değişen tercihlere ve

isteklere cevap vermesi ve halkın desteğinin sağlanması konusunda Türk kamu yönetiminin verimli ve etkin olduğu söylenemez. Uzun yıllardır ve halen günümüzde kamu yönetiminin bir istihdam alanı olarak görülmesi, bürokrasinin siyasallaşmasına, tarafsızlığının zedelenmesine ve daha vahimi de hantallaşarak verimsiz hale gelmesine yol açmıştır. Özellikle son yıllardaki büyük çaplı yolsuzluk ve skandalların kamu yönetiminin güvenilirliğini zedelediği söylenebilir. Bu nedenle Türkiye'nin kendine özgü koşulları ve sorunları göz önüne alınarak dünyadaki gelişmeler ve toplumsal değişim isteğini yansıtan toplumsal baskılara ayak uydurabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve Türkiye'yi 2000'li yıllara taşıyacak reformların yapılması kaçınılmazdır.

Kamu ve özel sektördeki ahlâki ve sosyal sorunların üstesinden gelmek için yöneticilerin bütün işletme kararlarında iş ahlâkı olgusunu dikkate almaları için eğitimden geçirilmesi gerekir. Yöneticilerin yetki ve konumlarını kişisel çıkarlarına hizmet eder şekilde kullanmasını engellemek için işletmedeki tüm personele iç revizyon ve kontrol mekanizmaları hakkında açıklamalı, tahlili ve gerekçeli bilgi verilmeli, yolsuzlukların öngördüğü ağır cezalar uygun biçimde anlatılmalıdır. Her şeyden önemlisi, toplum, yöneticilerin kendisine hesap vermekle yükümlü olduğunu hissettirmelidir. Özellikle üst yönetim kademelerindeki yöneticilerin istihdamında yüksek ahlâki standartların bir ölçüt olarak dikkate alınması zorunlu hale gelmiştir. Politik baskıların önüne geçmek için de liyakata dayalı bir personel rejimi sistemi benimsenmelidir.

İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı davranan, hukuka bağlılığı ve eşitliği gözetilen bir toplumsal düzenin kurulması sağlanarak yöneticiler ve çalışanlar, ahlâka aykırı ve yasal olmayan uygulamalara karşı çıktıkları zaman kendilerine her türlü tehlikeden korunma güvencesi verilmelidir. Tüm toplumun haklarının ihlâli durumunda hak arama bilincinin yerleşmesi için eğitim seviyesinin yükseltilmesi zorunludur. Ayrıca yasama ve yürütmenin etkisi altında kalan, meşruluğunu hukuktan almayan, toplumun tüm kesimlerine eşit uzaklıkta olmayan, yanlı bir tutum sergileyen ve karar süreçlerine toplumu katmayan bir yargı mekanizmasıyla yolsuzluk ve skandalların üzerine gitmek beraberinde birçok güçlüğü getirir. Bu nedenle yolsuzlukların üzerine kararlı bir şekilde gidebilmek için yargı bağımsızlığının sağlanması ve mali açıdan güçlendirilmesi gerekir. Buna ilaveten, yönetsel denetim, mali

denetim ve araştırma kamudaki yolsuzluklar ve ahlâk dışı uygulamaların önüne geçmek için önemli rol oynayabilir.

10-İş ahlâkı ile ilgili temel öncelik ve sorumluluğa gelince, araştırmaya katılan yöneticilerin %94'üne göre iş ahlâkı organizasyondaki herkesin temel öncelik ve sorumluluğudur. Yöneticilerin %5,2'sine göre, iş ahlâkı tepe yönetiminin, %0,9'una göre ise alt kademe ve işgörenlerin temel önceliği ve sorumluluğudur. Sonuç olarak, iş ahlâkı ile ilgili temel öncelik ve sorumluluk herkesindir. İş ahlâkı olgusunun geliştirilmesi ve kurumsallaşması örgütün bütün kademelerinin katılımıyla mümkün olabilir. Ancak yönetim kademesi bu konuda yol gösterici rol üstlenmek zorundadır.

11-Türkiye'de son 10 yılda ahlâki düzeydeki değişme dikkate alındığında araştırmaya katılan yöneticilerin %47,4'üne göre son 10 yılda ahlâki düzeyde nisbeten olumsuz bir değişme söz konusudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %36,2'si çok olumsuz yönde bir değişimin olduğunu, %9,5'i nisbeten olumlu bir değişme olduğunu, %6,5'i bir değişme algılamadıklarını ifade etmişlerdir. Çok olumlu yönde bir ahlâki değişimin yaşandığını ifade eden cevaplayıcının olmadığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye'de son yılda ahlâki düzeyde oldukça olumsuz yönde bir değişme söz konusudur. Bu durum iş dünyası için ciddi bir uyarıdır. Devlet ve işletmeler bu soruna tepkisiz kalmamalıdır. Çünkü az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde dürüstlük ve güven ikliminin gerçekleştirilememesi kalkınmayı geciktiren en önemli faktörlerden biridir. Güvenin ve dürüstlüğün yerleşmesinde devlete, işletmelere ve ailelere aynı oranda sorumluluk düşmektedir. Bu konudaki araştırmaların sürdürülmesi için devlet ve özel sektör gerekli maddi desteği sağlamalıdır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde olduğu gibi liseler ve üniversitelerde iş ahlâkının zorunlu dersler arasında okutulması önerilebilir.

12-Yöneticilerin işletmelerinde yaygın olarak gözlemledikleri kötü davranışlar ve ahlâki ihlaller dikkate alındığında, çalışanların hatalarını gizlemesi, işgörenlerin üstlerine yalan söylemeleri, gereksiz harcamaların yapılması, hastalık vb. mazeretler dışında suiistimale yönelik sık sık izin alınması; öğle yemeği vb. ara tatillerin gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlâl edilmesi, işlenen suçun başkasına yüklenmesi, çalışma saatleri içerisinde kişisel işlerin yapılması ve işgörelere yaptırılması,

işgörenlerin ücretleme, terfi ve atamalarında haksız uygulamalara olanak tanınması, iş almada önyargılı davranılması ve yöneticilerin söz ve eylem uyumsuzluğu içine girmeleri gözlemlenen öteki ahlâki ihlaller ve kötü davranışlara nazaran yaygın oldukları anlaşılmaktadır. Dikkatli bir şekilde incelendiğinde, bu ahlâki ihlallerin çoğu işgörenleri ilgilendirmektedir. İşletme ve kendisini temsil eden yöneticilerle ilgili ahlâki ihlallerin ve kötü davranışların düşük düzeyde olması ilgi çekicidir. Buna ilâveten, yöneticilerin küçük bir kısmının iş dünyasında “iş için ahlâktan bir dereceye kadar taviz vermek doğaldır.” düşüncesini taşıdıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümüne göre hediye vermek veya almak, kıstasları tutturulmuş ise ahlâka aykırı bir davranış değildir. Ancak Türkiye’de hediye verme veya alma konusunda norm eksikliği vardır. Hediye verme veya almada maddî değer olarak sınır konulabilir. Örneğin; ABD’de genellikle en üst düzey yöneticilerin kabul edebileceği hediyenin en yüksek değeri \$200 civarındadır. Yine hediye edilen eşyanın hediye verilen kişinin maaşının 1/25’inden fazla olamaz. Bunu parasal olarak aşan hediye rüşvet kapsamına girer. Türkiye’de bu türden standartlar uygulamada benimsenebilir.

Son yıllarda ülkemizde haksız rekabet, aldatici reklam, vergi kaçırma, kullanım ve telif hakkı, işletme ve ürünleri ile ilgili bilgilerin dışarıya sızdırılması gibi konularda yasal boşlukların olması ve bu alanlardaki yasaların caydırıcı olmaması pek çok sorunu beraberinde getirmiştir. Araştırmamızda özellikle kanunlar ve mevzuatın tanıdığı ölçü ve yöntemlerle vergi kaçırmanın yaygın olduğunu savunanların sayısı oldukça fazladır.

Ahlâki ihlaller ve kötü davranışlar altı şekilde önlenebilir: Birincisi, ceza gibi caydırıcı zorlamalar bireyi doğru davranışa yönlendirebilir, ancak cezalandırma tek çare değildir. İkincisi, birey diğer insanların kendisinden ne istediğini algılayıp beklenen davranışı gösterdiği zaman “doğru” kriterine uymuş olacaktır. Şüphesiz burada sosyal yapının getirdiği görev ve zorunluluklar önemli işlev görür. Üçüncüsü, bireyin kendi değer yargıları da ahlâka uygun davranışı sergilemede etkili olur. Genelde toplumda genel kabul görmüş değer ve haklar bu yargılara temel teşkil eder. Dördüncüsü, örgüt kültürü, iş ahlâkı ile ilgili kuralları ve işletmenin kabul ettiği değerleri tanımlayarak yaptırım gücüne sahip olabilir. Bu yüzden iş ahlâkına uygun örgüt kültürü yaratmak için bu olguya uygun davranışları ödüllendirirken,

uygun olmayan davranışları ödüllendirmekten kaçınmalıyız. Beşincisi, çalışanlara verilen hizmet içi eğitimin uyum sağlamada yapıcı ve önemli bir role sahip olduğu unutulmamalıdır. Altıncısı, dürüst, çalışkan, kişisel haklara saygılı, toplumun genel ahlâkına aykırı hareket etmeyen hükümetler ve yöneticiler sayesinde toplumda çağdaş uygulamalara öncülük ve kontrol görevini tam olarak yapan bir devlet, ahlâki ihlaller ve kötü davranışların önüne geçebilir. Başka bir ifadeyle “Hiçbir hükümet biçimi toplum için, iyi yöneten bir hükümetten daha iyi bir nimet olamaz.”

13-Yöneticilerin ahlâk anlayışı ve ahlâki olmayan davranışlardaki artışla ilgili bazı konulardaki düşünceleri incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticiler, ahlâki değerlerdeki çöküntü ve toplumun kültüründeki yozlaşma başta olmak üzere eğitim düzeyinin düşük, caydırıcı yasal düzenlemelerin yetersiz, kurumsallaşmanın düşük düzeyde olması ve ekonomik baskıların ahlâki olmayan davranışlarda bir artışa yol açtığını belirtmişlerdir. Yine, araştırmaya katılan yöneticilere göre, ahlâka uygunluğun bir işletmede yasalara itaatten daha fazla ve önemli olması gerekir. Hatta yöneticiler ahlâki kaygıların verimlilikten daha üstün tutulması gerektiğini vurgulamışlardır. Ancak ahlâki bakımdan iyi olan bütün kararların salt ahlâki nedenlerle alınmadığına dikkat çekmişlerdir. Bu tür kararların ardında ticari amaçların da olabileceğini ifade etmişlerdir.

Yöneticiler iş ahlâkının standartlarının bilinçli çabalarla iyileştirilebileceğini özellikle ifade etmişlerdir. İş ahlâkının hem uzun vadede kâr elde etme hem de işletmede etkili bir yönetim için faydalı olacağı görüşünü büyük ölçüde paylaştıkları gözlenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler ahlâki olmayan davranışlara yönelmenin cinsiyetle ilişkili olmadığını belirtmişlerdir. İşletmenin taahhüt ve teslimatla ilgili zaman sınırlamalarının ve işletmenin meydan okuyucu(aşırı iddiacı) hedefleri olmasının da yöneticilerin ve çalışanların ahlâka aykırı davranışlara yönelmesinde baskı unsuru olmayacağını vurgulamışlardır.

Neticede, yönetsel faaliyetin ahlâki temellerini sağlamlaştırmak için gereken çaba harcanmazsa, toplumu hiçbir şey bir arada tutamaz. Başka bir ifadeyle, ahlâki ilkeler etkisini kaybedecek kadar aşınırsa, insan ilişkilerinde orman yasalarına geri dönülmesini hiçbir şey önleyemez. Bu nedenle iş ahlâkı sağlıklı ve dengeli bir toplum ve sürdürülebilir bir kalkınma için gereklidir.

14-Yöneticilerin ahlâki değerler, iş ahlâkı, teknoloji ve ekonomi arasındaki ilişki ile ilgili düşünceleri incelendiğinde; yöneticiler hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunan toplumda mevcut değerler ve ahlâki sistemin belirsizlik içerisinde olduğunu, teknolojik gelişmeyle birlikte ahlâki olmayan davranışlarda artış olduğunu ve bu davranışların vuku bulduğu alanların genişlediği görüşünde olduklarını ifade etmişlerdir. Elbette, değişen zaman ahlâk dışı uygulamaları ve bu uygulamaların odaklarında bir değişme yaratmıştır. Bu yadsınamaz bir gerçektir. Önemli olan bilim ve teknolojiyi insanlığın refahına hizmet eder şekilde kullanmaktır. Birçok sosyal ve ahlâki sorunun üstesinden gelmek için teknolojiyi yönetmek giderek artan oranda önem kazanmıştır. Yine, yöneticiler, ekonomik sistemin kendisini oluşturan değerler ve ahlâki normlardan soyutlandıkça maddileşmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler, vergilerin çeşitliliğinin toplum üzerinde ağır bir yük olduğunu; toplanan vergilerin verimli bir şekilde kullanılmamasının toplumu psikolojik olarak yıkıma uğrattığını düşünmektedirler. Yöneticilerin büyük bir kısmı kayıt dışı ekonominin denetim altına alınması için iş ahlâkı olgusunun güçlendirilmesinin kesinlikle gerekli olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Ancak, araştırmaya katılan yöneticiler iş ahlâkı değerlerine aykırı davranışın normal bir davranış olmadığını, iş hayatında güç ve paranın her zaman böyle kazanılamayacağını ifade etmişlerdir. Yöneticilere göre, iş dünyası sadece para, kâr ve başarıdan ibaret değildir. Günümüzün sorumlu, başarılı ve ilkeli yöneticisi, iş dünyasının ve işletmenin, “Gemisini kurtaran kaptan”, “Yakalanmadığın sürece yap”, “Dürüstlük şimdiye kadar kimi zengin etmiş” ve “Herkes yapıyor ben niye yapmayayım” gibi ilkelere göre yönetilemeyeceğinin bilincindedir. Ayrıca yöneticilerin “teknolojik gelişme, insanların ahlâki olmayan davranışları ortaya koyma eğilimini artırmış ve bunların farkına varılmasını güçleştirmiştir” görüşüne katılmadıkları anlaşılmaktadır.

15-Yöneticilerin sosyal sorumlulukla ilgili düşünceleri dikkate alındığında; araştırmaya katılan yöneticilere göre, toplumda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorundadır. Yöneticiler karar alırken sadece ekonomik maliyet ve kârlılığı değil, sosyal maliyetleri dikkate almanın gerekli olduğunu ifade etmektedirler. Ancak günümüzde uluslararası, çok büyük, karmaşık ve ileri düzeyde teknoloji gerektiren yatırım projelerinde sosyal maliyetleri öngörümlemek güçtür. Hatta bazı işletmeler ticari avantajlar nedeniyle sosyal maliyetleri

görmezden gelmektedir. Yine yöneticilerin işletmelerinin uzun dönemdeki başarılarının büyük ölçüde toplumun çıkarlarını hesaba katmasına bağlı olduğunu ve sosyal sorumluluk anlayışının uzun vadede işletmelerine kâr getireceği görüşüne katıldıkları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin önemli bir kısmının şirketlerin kısmen bilinçlenme kısmen de toplumsal baskıların etkisinde kaldıklarından kirlenme sorunlarıyla uğraşmak zorunda olduklarını kabul etmektedir. Günümüzde özellikle sanayileşmiş ülkelerde çevre korumanın öneminin anlaşılması ve yoğun sosyal baskılar, işletmelerin sosyal maliyetleri dikkate alma bilincine varmaya başlamalarını ve geniş yelpazeli sosyal sorunlarla ilgilenmelerini sağlamıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticiler, sorumlu işletme davranışının sadece hissedarların ekonomik kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmayla mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Çünkü yöneticiler kârı maksimize etmede kendilerine ve hissedarlara karşı yükümlü olmakla birlikte, aynı zamanda hem genel topluma hem de içinde faaliyette bulunduğu yerel topluma karşı da sorumludur. Bu nedenle ikinci amaca yönelmek birinci amacın öngördüğü kâr hacmini azaltabilir.

16-Sosyal sorumluluk alanları göz önüne alındığında, araştırmaya katılan yöneticilere göre, işletmelerin iş güvenliği standartlarına uyması, ileri teknolojileri kullanırken potansiyel çevresel etkileri araştırması ve önlem alması, terfi ve maaşlarda olumlu eylem planlarını uygulamaya koyması ve çalışanların haklarını koruması zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında yer almaktadır. Yine, yöneticiler, işletmelerin enerji ve doğal kaynakları etkili bir biçimde kullanması, uzun vadede kârını maksimize etmesi ve işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-kültürel normlarına saygılı olmasını zorunlu sosyal sorumluluk alanları arasında görmektedir. Buna karşın, yöneticilere göre, işletmenin sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katması, işletmelerin sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemede ve sosyal fonlara katkıda bulunması ise, gönüllü sosyal sorumluluk alanları arasında yer almaktadır.

Uzun vadede kârın maksimize edilmesinin zorunlu ölçüler arasında beşinci sırada yer alması, bunun günümüz yöneticilerinin artık birincil sorumluluğu olarak algılanmadığını ortaya koymaktadır. Öteki alanlardaki sosyal zorunluluk duyusunun yüksek olması, kamu oyunun bilinçlenmesi, sosyal baskılar, maliyetleri azaltma, sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlıklı bir doğal çevreyle mümkün olması ve öncelikli olarak iş güvenliği ve çalışanların

haklarını korumaya yönelik hükümet düzenlemelerinin çıkarılmasına bağlanabilir. Ayrıca yöneticilerin önemli bir kısmı, sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemede ve sosyal fonlara katkıda bulunmanın gönüllü olması gerektiğini savunmaktadır. Ancak bu konuda pek çok işletmenin samimi olmadığını düşünmektedirler. Çünkü bazı işletmeler toplumsal sorunlara çözüm getirmede çok az gönüllü katkı sağlarken, işletme faaliyetleri sonucunda topluma uzun vadede önemli külfet yükleyen sorunlara sebebiyet vermektedirler. Oysa sosyal sorumluluk bilinci, işletmenin sadece sosyal sorunlara çözüm için gönüllü parasal vs. katkılarını gerektirmemekte, aynı zamanda işletmenin davranışlarıyla bunu kanıtlanmasını ve hissettirmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, işletmeler çalışanların kendisine saygısını geliştirmek için onların önünü açarak gelişmelerini ve önemli kararlara katılmasını sağlamalıdır. Topluma destek vererek çözüm bekleyen sosyal sorunlarla ilgili olarak devletle işbirliği yapmalıdır. Yöneticiler örgütlerinin başarısına sosyal grupları katmak için sağlık ve refah, eğitim, işgören ve tüketici hakları, doğal çevre, kültür gibi sosyal sorumluluk alanlarındaki yükümlülüklerini yerine getirmelidirler.

17-Ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olan faktörler incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilere göre, işletme yöneticilerinin profesyonellik anlayışı ve eğitimi düzeyinin artması, kamuoyunun artan endişesi ve duyarlılığı, sosyal baskılar, şirket politikasındaki değişimler ve tepe yönetiminin ahlâki eyleme verdiği önem gibi faktörlerin ahlâki standartların yükseltilmesinde diğerlerine göre daha fazla etkili oldukları anlaşılmaktadır. İşletmenin duyarlılığı, kanunlar ve hükümet düzenlemeleri, mahkemelerin tutumları, medyanın olayları takibi, kamuoyunun ihbar ve açıklamaları, gençlerin tavırları, tüketim ve işletmenin toplumdaki rolünü oynaması için yeni sosyal beklentiler gibi faktörlerin ahlâki standartların yükseltilmesinde orta düzeyde etkili oldukları gözlenmektedir.

Ayrıca, aile içi eğitim, çevre baskısı, toplumun eğitim düzeyinin yükselmesi, bireysel ahlâki olgunlaşmış bireylerin oluşturduğu toplum, yöneticinin ve örgütün standartları, profesyonel ahlâk kodları, sosyal ahlâk gibi faktörler ahlâki standartların yükseltilmesinde etkili olmaktadır. Yöneticiler, kurumsallaşma sayesinde ahlâki karar vermeyi teşvik edecek bir örgütsel çevreyi yaratmak için bir sorumluluğa sahip olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Yöneticilerin tutum ve davranışlarında açık olmaları, taahhütlerini eksiksiz ve zamanında yerine getirmeleri, aktif rol üstlenmeleri ahlâki standartları yükseltebilir.

18-Ahlâki standartların düşük olmasında etkili olan faktörlere bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilere göre, politik yozlaşma, açgözlülük, kişisel dürüstlük ve ahlâki karakterden yoksun olma gibi faktörlerin diğerlerine nazaran daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, toplum standartlarının çok düşük olması, sosyal çözülme, iletişim araçlarının suç için atmosfer yaratması, düşük kalite, materyalizmin yükselişi, dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması, rekabet, işletme yöneticileri ve ortaklardan gelen kâr ve performans baskısı, şirket politikaları gibi faktörlerin ahlâki standartların düşük olmasında orta düzeyde etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Ayrıca, ekonomik durgunluk, enflasyon, kaynak kıtlığı, eğitimde kalitenin düşük olması, sosyal adalet, vicdan, sosyal değerlerin yeterince vurgulanmaması, bilinçli bir şekilde geliştirilmeyen aile kültürü ve kişisel standartlar ile örgütün gereksinimleri arasındaki gerilimin fazla olması ahlâki standartların düşük olmasına sebep olmaktadır. Günümüzde dikkat çekici sorunlardan biri de, işletmeler için giderek temel gereksinim haline gelen hizmet içi eğitim konusunda herhangi bir güvencenin olmaması ahlâki standartların düşmesine yol açmaktadır. Çünkü işletmeler yüksek maliyetle hizmet içi eğitim verdikleri elemanlarını kaybedebilmekte, rakipleri için uzman personel yetiştiren kurumlar haline gelmektedir. Bu tür aksaklıkların giderilmesi için bireysel, sosyal ve iş ahlâkının yanında caydırıcı etkiye sahip yasal düzenlemeler gerekli olmaktadır. Bu tür sorunların üstesinden gelmek için bir endüstriyel ahlâk kodunun geliştirilmesi önerilebilir.

Kapalı kültür yapısı gösteren işletmelerin kendileri dışında kalanları yok saymaları ve yöneticilerin “sollama beni üzerim seni” felsefesini benimsemeleri tartışma ve eleştiri mekanizmalarını boğmaktadır. Bu yüzden, işletmeler ahlâki standartları geliştirmede başarısız olmaktadır. Bu durum aynı zamanda sosyal hedefler koymalarına engel olmaktadır. Özellikle Türkiye’de son zamanlardaki ahlâki olmayan uygulamaların birçoğu yüksek kademe yönetiminin rızası ve geçerli onayı ile gerçekleşmiştir. Bu durum yöneticilerin ahlâki standartların düşük olmasından sorumlu olduklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yönetsel liderlik, iş normları ve değerleri uygulamada teşvik etmek için öncü rolü oynamalıdır. Yöneticiler, özellikle üst düzey yöneticiler, kurumsallaşan

iş ahlâkı sayesinde ahlâki karar vermeyi teşvik edecek ve destekleyecek bir örgütsel ortamı yaratmak için sorumluluk üstlenmelidirler.

19-Yöneticilerin iş ilişkilerinde işletmenin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde çatışma yaşadığı gruplar incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilere göre, böylesi bir çatışmanın sık sık hissedildiği gruplar, başta hükümet olmak üzere müşteriler, tedarikçiler, potansiyel yatırımcılar ve acentalardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, işgörenler ve yöneticilerle ilişkilerde şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde nadiren çatışma yaşadıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler, hükümet yardımları sağlamak için politik nedenlerden dolayı amaç üzerinde baskı oluşturmanın ve yanlış bilgi vermenin ahlâki olarak ciddi bir sorun olduğunu ifade etmişlerdir. Rakiplerin hükümetler vasıtasıyla kendi işletmeleri üzerinde baskı oluşturduklarını, dolayısıyla hükümetle ilişkilerinde şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde sık sık çatışma hissettiklerini belirtmişlerdir. Unutulmamalıdır ki, iş dünyası ile uyumsuz çalışan bir hükümet ve organize olmamış bir endüstri, yasal olmayan ve ahlâka aykırı davranışları arttıracaktır.

20-Türkiye’de yaygın olarak görülen ahlâki olmayan davranışların sosyal ahlâk, iş ahlâkı ve bireysel ahlâk ile ilişkisi dikkate alındığında; araştırmaya katılan yöneticilere göre, hediye verme(%34,5), suiistimale yönelik izin alma(%54,3), rüşvet ve adam kayırma(%52,6), işletme kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma(%75) gibi ahlâki olmayan davranışlar bireysel ahlâkla ilişkilidir. Ayrıca yöneticilerin, aldatici/yaniltıcı reklam yapma(%67,2), vergi kaçırma(%40,5), işletme raporlarında tahrifat yapma(%62,9) ve hileli iflasın(%51,7) ise, iş ahlâkı ile ilişkili olduğunu belirttikleri anlaşılmaktadır.

Organizasyonlarda iş ahlâkının şekillenmesinde bireysel ahlâk oldukça önemli rol oynar. Çünkü insanlar işletmelerine bireysel ve sosyal değerleri beraberinde getirmektedirler. Bireysel ahlâkı oluşmamış ve gelişmemiş bireylerin oluşturduğu toplumlarda ticari, sosyal ve iş ahlâkına uygun davranan insanlar aramak hatalı olur. Bu nedenle, bir toplumda bireylere ahlâki karakter, sorumluluk bilinci, vicdan, sosyal haklar ve değerlere saygılı olma, başkaları adına kaygılanabilme duygusunu aşılacak bir kültür, aile yapısı ve eğitim politikasına özellikle gereksinim duyulmaktadır. Bireysel açıdan sağlam ahlâki temellere sahip bireyler,

ahlâki değerleri günlük iş yaşamında kullanma pratiğini ve hayata geçirme mecburiyetini çocukluk çağlarından itibaren öğrendiklerinden ahlâka aykırı davranışları kabul etmeyecekler, böylece ahlâki ve güvenli bir iş ortamı yaratacaklardır.



SONUÇ

İş ahlâkı konusundaki endişe yeni değildir. Son otuz yılda ahlâki olarak iş görmek için başta kamuoyu baskısıyla gelişen sosyal sorumluluk anlayışı ve iyi ahlâkın iyi iş olduğunun fark edilmesi iş ahlâkının giderek artan oranda önem kazanmasını sağlamıştır. Küreselleşen dünyada insan ilişkileri yerel niteliklerinden sıyrılıp, küresel hale gelmiştir. “İnsan” odaklı bir değerler sistemi ile bütünleşen bir dünyaya adım atılmaktadır. Bilgi ve iletişim çağı, sadece teknik bilginin değil, sosyal, kültürel ve ahlâki değerlerin de iletilmesine imkan sağlamıştır. Ayrıca, insan odaklı evrensel ahlâkın şekillenmesinde insan hakları bilinci, eşitlik ve özgürlük kavramları önemli yer tutmaktadır. İnsan hakları şuurunun oluşmadığı bir toplumda, ahlâkın gelişmesi düşünülemez. Sürdürülebilir bir gelecek için işletmeler, kalkınma sürecini, dünyayı paylaşan herkese karşı duyarlı ve herkesin gereksinimlerini karşılayacak şekilde gerekli değerleri yönlendirmelidirler. Gerekli olan ahlâki liderlik ve vizyonun geliştirilmesine katkıda bulunarak toplumun gereksinimlerini holistik bir bakış açısıyla karşılamaya çalışmaktır. Çünkü günümüzde insanlığı etkileyen küresel krizin temelinde, toplumun tüm kesimlerindeki ahlâki liderliğin eksikliği yatmaktadır

Son yıllarda yönetime katılımın önem kazanması, toplumda imaj yaratma kaygısı ve hükümetlerin daha çok sosyal sorunlara dönük kanun ve düzenlemeler hazırlaması işletmeleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını düşünmeye zorlamıştır. Günümüzde bir işletme belirli sosyal faaliyetlerde bulunduğu zaman ekonomik avantajlar sağlayabileceğini göz ardı etmemelidir. Bütün işletmeler ahlâki uygulamalar ve sosyal sorumluluğun değişimiyle karşı karşıya kalan çağdaş bir toplumda faaliyet göstermeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle günümüzde yöneticilerin bu sorunların önemini kavraması ve gerekli önlemleri almaya hazır olması gerekir. Çünkü sosyal sorunlar bütün insanlığın refahı ve sağlığını ilgilendirdiğinden son derece önemlidir. Ancak işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirirken asıl misyonlarını gözden uzak tutmamalıdır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri esas misyonlarını gerçekleştirmelerine bağlıdır.

Hiçbir kimse başkalarına zarar verecek, onların haklarına tecavüz edecek maddi ve manevi refahı isteme hakkına sahip değildir. Yine, hiçbir şey diğer insanlar sonuçta acı çekiyorsa sadece kendi mutluluğunu hesap ederek yaşamayı düşünemez. Buna zaman

içerisinde bulunduğu toplumda rıza göstermeyecektir. Kaldı ki “en güçlü olan yaşasın” felsefesi geçmişte ticari işletmelerin işine yaramış olabilir. Fakat, geleceğin başarılı organizasyonları “herkes için refah” felsefesini benimseyeceklerdir.

Profesyonel yöneticilik anlayışının yaygınlaşmaması, kısa zamanda zengin olma isteği, ekonomik istikrarsızlık, büyüyen gelir farklılıkları, politik yozlaşma, terör, suçluların cezalandırılmadan elden kaçırılışı, rüşvetin iş dünyasında bir değer haline gelmesi, torpil, kötü organizasyon, fırsatçılık, hırs, hükümetlerin ve toplumun bu konudaki ilgisizliği, yöneticilerin toplumsal, siyasal ve ekonomik ilişkileri, özellikle akrabalık ve dostluk gibi kişisel ve sosyal yakınlıklar gibi faktörler yöneticilerin tarafsız kalmasını engellemekte ve çıkarıcı ahlâkın egemenlik alanını genişleterek ahlâktan sapışa adeta meşruiyet kazandırmaktadır.

Günümüzde özellikle Türk kamu yönetiminin toplumun gereksinimlerini karşılamada yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Tanzimat ile başlayan merkeziyetçilik, gizlilik, örgütsel büyüme gibi sorunlar kamu yönetiminin çağdaş gelişmelere ve toplumun çeşitli kesimlerinden gelen değişim isteklerine uyum sağlayamaması sonucunu doğurmuştur. Girişilen reform hareketleri sistemin yozlaşmasına neden olan sorunların köklerine inemediğinden çözüm getirmekten uzak kalmıştır.

Her zaman ve her ülkede kamu gücünü, kamu yararına kullanma yetki ve sorumluluğunu taşıyan kişilerin, bunu, kişisel çıkarları için kullanmaktan çekinmedikleri sık sık gözlemlenen olgulardandır. Bu nedenle günümüzde kamu sektörünün yüksek yönetsel ve yasama kademelerini işgal eden kişilerin yüksek ahlâki standartlara sahip olmaları vazgeçilemez bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü yetki ve sorumluluk mevkileri yükseldikçe, yetkenin kullanımını kontrol etmek güçleşmektedir. Ayrıca devletin ekonomik ve toplumsal yaşama müdahalesinin gittikçe artması, kamu yetkesinin kötü kullanımı olanaklarını arttırmaktadır. Bu durum toplumun yapısını sinsi sinsi kemiren yıkıcı ve yıpratıcı etkileri olan ahlâksal bir zayıflıktan başka bir şey değildir. Bu nedenle kamu sektöründe ahlâki bir iklimin geliştirilmesi, iş ahlâkının kurumsallaşması, yolsuzlukların önüne geçilmesi için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1-Yönetimin etkin hale getirilmesi isteniyorsa, merkezi ve yerel yönetimde yeniden yapılanma birlikte yürütülmek zorundadır. Bu değişim, yerellikten başlayan, ulusal ve uluslararası sorumluluğa giden sürece ayak uydurmayı kolaylaştıracaktır. Bu yeniden yapılanmaya eşlik edecek bir “Ahlâk Yasası” çıkarılarak siyasi yönetim ile kamu kuruluşlarının yönetimi arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde yürütülmesi sağlanmalıdır.

2-Devlete sahip olması gereken özellikleri hatırlatacak toplumdur. Devlete güvensizliğin giderek kendisini daha çok hissettirdiği Türkiye koşullarında sivil toplumu devletin olumsuzluklarını giderecek yetkinlikte görmek ve demokratik beklentileri sivil topluma yönlendirerek çözüm aramak daha doğru bir yöntem olacaktır.

3-Nitelikli personelin istihdam edilmesi için kamusal alanda liyakat esasına dayalı bir personel rejiminin benimsenmesi zorunludur.

4-Personele işletmenin iç revizyon ve kontrol mekanizması hakkında açıklamalı, tahlili ve gerekçeli bilgi vermeli ve yolsuzluklar için yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü ağır cezalar uygun bir biçimde anlatılmalıdır.

5-Güvenin önemli rol oynadığı görevlerde, personelin kendisini ve ailesini uygun biçimde geçindirecek bir gelire sahip olmasına dikkat edilmelidir. Daha da önemlisi güven ve bağlılığı gerektiren görevlerde bulunan personelin yılda en az bir kez izne gönderilmesi, yolsuzlukların meydana çıkması ve çıkarılması bakımından çok faydalı olacaktır. Çünkü uygulamada gözleendiğinde, personelin şu veya bu nedenle işletmede bulunmadığı zamanlarda birçok yolsuzluğun farkına varılmıştır.

6-Kamu yetkisini kullanma mevkiinde olan herkesin servet, gelir ve her türlü ticari işlemlerine ilişkin resmi bildiriye bulunması zorunlu hale getirilmelidir.

7-İş ahlâkının sadece kanunlarla düzenlenemeyeceğini göz önünde tutarak ahlâki yapıyı destekleyici kurumsal mekanizmaların ortaya konmasına ağırlık verilmelidir.

8-Eğitim kuruluşlarında ve iş yerlerinde(özellikle kamu sektöründe) iş ahlâki bilincini aşılama için eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.

9-Dürüst ve şeffaf bir yönetim benimsenerek bilgi iletişiminin geliştirilmesi ve bilgilerin verilmesinde açıklık ilkesinin esas alınması, yolsuzluklara karışanların isimlerinin halka açıklanması, hukuka bağlılık ve “insan hak ve özgürlüklerine saygı gösterilmesi” ve bunun her defasında gerekliliğinin vurgulanmasına özen gösterilmelidir.

21.yüzyıla girerken uluslararası işbirliği, yeni teknolojiler, işgören motivasyonu ve bağlılık, farklılıklara sahip olan işgücünü yönetmek, şirket faaliyetlerine artan ölçüde duyulan güvensizlik ve yaşamın kalitesinin önem kazanmasıyla birlikte, şirketlerin ahlâki performansında ilgi çekici bir artış görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel kültür, liderin ahlâki eğilimi, tepe yönetiminin desteği ve bir belirgin ahlâk politikası, ahlâki bir organizasyonun yaratılması için özellikle önem taşımaktadır. Ahlâki standartların geliştirilmesini, başarımızı engelleyen ya da tehdit eden bir sorun olarak değil, çalışmalarımızı iyileştirecek bir fırsat olarak görmemiz gerekir. Benimsenen ahlâk olgularına uygun kurumsallaşmayı amaçlayan işletmeler örgüt kültürünün önemini kavramak zorundadırlar. Ahlâki bir kültürel alt yapı olmadan yapılmaya çalışılacak her türlü iyi niyetli çalışmanın askıda kalacağı gerçeği unutulmamalıdır. Ahlâki düşünceyi besleyecek, toplumsal dayanışmayı arttıracak, ahlâki denetimin kaynağı ve sürekliliğin güvencesi olacak, disiplin sisteminde tekdüzeliği sağlayacak en önemli şey ahlâki kültürdür.

Organizasyonun dürüst insanlara sahip olması gereklidir, fakat bu yeterli değildir. Yönetimin açık ve gözle görülebilir desteği olmaksızın dürüstlük açıkçası riskli olur. Bu nedenle, karşılıklı güven ve açıklık kesinlikle gereklidir. İyi bir sistem, örgütsel üyelerin ahlâki niyetlerini güçlendirebilir. Oysa açık olmayan şekilde karakterize edilen bir sistem, kestirme yoldan iş yaptırma baskısı yaratacaktır. Bu nedenle, yönetim ahlâki tercihleri ve davranışları motive eden bir örgütsel kültür yaratmak için organizasyondaki ilişkilerde tek standart, bireye saygı ve sistematik dürüstlüğe önem vermelidir.

İş ahlâkına ilişkin ideal bir tek yaklaşım yoktur. Bir yapı geliştirmek kendi başına yeterli olamaz. Bu yapı kurumsallaşmış yönetim süreciyle desteklenmedikçe faydalı olamayacaktır. İş ahlâkının kurumsallaşmasının başarılabilmesi için işletmelere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1-İşletmelerde adalet, karşılıklı saygı, sorumlu yönetim ve dürüstlük gibi dört temel değeri esas alan, tüm yönetim ve personel tarafından desteklenen bir ahlâk kodu geliştirilmelidir.

2-İşletmeler(özellikle büyük işletmeler), ahlâki düşüncenin bütün kademelerde yaygınlaştırılması için bir ahlâk komitesi teşkil etmelidirler.

3-İşletmeler ahlâki sorunlar konusunda yöneticiler ve işgörenlerini duyarlı hale getirmek için eğitim ve geliştirme programlarına ahlâki boyutu dahil etmelidirler. Ahlâki eğitim, özellikle yönetimin tutumu, örgütsel yapı, politikalar ve prosedürler, ahlâki performansı temel alan ödül sistemleriyle desteklenmelidir.

4-İşletmeler ahlâki sorumluluğu çok yüksek düzeyde harekete geçirmek ve ahlâki duyarlılık düzeyini yükseltmek için bir ahlâki denetim mekanizmasını hayata geçirmelidirler.

5-İşletme dışındaki otoritelere veya genel topluma organizasyonda ahlâka aykırı veya yasal olmayan eylemlerin icra edildiğinin gönüllü ve resmi olmayan bir şekilde organizasyonun bir eski veya mevcut üyesi tarafından mevcut durumun kontrol altına alınabilmesi ve raporlanması için işletmeyi kamuoyuna şikayet etme mekanizmasının (Whistleblowing Sistemi) kurulması yasalarla zorunlu hale getirilmelidir.

6-İşletmeler faaliyetleriyle ilişkili ahlâki sorunların çözümüyle ilgili olarak işgörenler ve yöneticilere yardımcı olmak için biçimsel olarak sorumluluk sahibi olan, genelde işletmede 10 yıl veya daha fazla deneyimi olan ve hiyerarşide en üst kademede yer alan bir ahlâk görevlisi atamalıdır.

7-İşletmeler, organizasyon içerisindeki ihtilâfların etkin bir biçimde çözümünü sağlamaya çalışan, kamu görevlileri ve kuruluşlarına ilişkin yolsuzluk ve yanlışlarla ilgili iddiaları incelemek ve ortaya çıkarmak için önemli bir işlev gören, güvenilirlik, objektiflik ve tarafsızlığı önemle vurgulayan uygulama standartlarını tam olarak tasarlayan bir Ombudsman kurumu teşkil etmelidirler.

8-İşletmeler çalışma ilişkilerini ahlâki esaslara dayandırarak herkesin amaçlarını başarması için en iyi yolu bulan, açıklığı saygının bir parçası olarak gören, potansiyel riskler ve kayıpları tayin eden ve bu risklere karşı uygun kontroller ve gerekli önlemleri alan açık bilgi sistemleri kurmalıdırlar.

9-İşletmelerce yapılacak bütün bu düzenlemeleri tamamlayıcı nitelikte haksız rekabet, patent ve telif hakkı, fiyat ayırımı yapma ve güvenilir olmayan ürünler gibi çeşitli sorunlara ilişkin kararlar konusunda yöneticilere yol gösteren ve işletmenin rekabetçi bir dezavantaja maruz kalmaksızın bir toplumsal bakış açısıyla arzulanan önlemleri almasını sağlayan kanunlar ve hükümet düzenlemeleri çıkarılmalıdır.

Unutulmamalıdır ki, ahlâk anlayışımız, dünyaya açılan penceremizdir. Ahlâk, kişinin huzurlu yaşaması açısından ne derece önemli ise, toplumsal ilişkilerdeki güven ve sadakat

açısından da o derece önemlidir. İnsanımız evrensel ve yüce değerle bezenmiş bir ahlâk anlayışına taliptir. Ancak bunu nerede bulacağını ve nasıl yaşama geçireceğini bilememekte, dinin çatısına sığınarak daha ahlâklı bir topluma ulaşmanın umudunu beslemektedir. Bu alandaki mevcut sorunlara rağmen, toplumumuz, temiz toplum için ağırlığını her geçen gün biraz daha net olarak ortaya koymaktadır. Hiç şüphe yoktur ki, ahlâklı olmayı hedef görerek, ahlâklı yaşamak, sarsılmaz ve kalıcı bir ahlâk anlayışına ulaşmanın en sağlam yoludur. Her şeyden önemlisi, dengeli sosyal ve ekonomik gelişmenin başarıya ulaşılması isteniyorsa, kişisel çıkarları pompalayan ekonomik ahlâkın ve dinden çıkar sağlamayı alışkanlık haline getiren zihniyetin bertaraf edilmesi gerekir. Ayrıca ahlâki değerlerin üst yöneticilerce sisteme taşınması için düzenin devamlılığını sağlayan kamuoyu bilinciyle de bu değerlerin yöneticilerde aranması gerekli hale gelmiştir. Çünkü yargının yetersiz kalması, yöneticilerin hesap verme sorumluluğunu kamuoyu bilincine ve yargısına bırakmıştır. Kamuoyu bilinci ile kontrol sağlanamazsa, ülkemizde bugün gündemde olan denetlenemeyen, yargılanamayan ve vicdanlara terk edilmek zorunda kalınan olaylar yaşanmaya devam edecektir. Daha da önemlisi, ahlâki kuralların yönetim mekanizmasına yerleştirilmemesi sistemdeki aksaklıkları ortaya çıkaramayacağı gibi sistemi geleceğe de taşıyamayacaktır.

Sonuç olarak, iş ahlâkı olgusunun geliştirilmesi toplumun tüm kesimlerinin katılımıyla gerçekleştirilebilir. Türkiye’de iş ahlâkının yaygınlaşması, profesyonellik, kurumsal olarak hizmet verme ve danışma mekanizmalarına işlerlik kazandıracaktır. Ayrıca ahlâklı olmanın, öncelikle başkasına zarar vermemeyi öğrenmek ve tüm topluma faydalı hizmette rol üstlenmekten geçtiği bilincinin yaygınlaştırılması gerektiği unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ACHENBAUM, W. Andrew. **Social Security**, London: Cambridge University Press, 1986.
- ADCOCK, Dennis., Ray BRADFIELD, Al HALBORG and Caroline ROSS. **Marketing and Practice**, London: Pitman Publishing, A Division of Longman Group UK Limited, 1993.
- AGUILAR, Francis J. **Managing Corporate Ethics**, Oxford University Press, 1994.
- AKARSU, Bedia. **Mutluluk Ahlâkı**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998.
- ASNA, Alaeddin. **Halkla İlişkiler**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Vakfı Yayınları, 1979.
- ALDEMİR, M. Ceyhan ve Alpay ATAOL. **Personel Yönetimi**, İzmir: Kardeşler Kitabevi, Mart 1991.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK. **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- ALPER, Yusuf ve Pir Ali KAYA. **Uluslararası Çalışma Örgütü ve Uluslararası Çalışma Standartları**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.
- ALTUĞ, Fevzi. **Çevre Sorunları**, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1990.
- Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**. 15.Baskı, Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünleri Pazarlama A.Ş., 1986.
- AYKAÇ, Mustafa. **Matematiksel İstatistik**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994.
- BARON, David P. **Business and Its Environment**, Second Edition: New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 1996.
- BARRY, Norman. **Komünizm Sonrası Dönemde Klasik Liberalizm**, (Çeviren: Mustafa ERDOĞAN), 1.Baskı, Ankara: LTD Yayınları, Ekim 1997.
- BARTOL, Kathryn and David C. MARTIN. **Management**, New York: McGraw Hill Inc., 1994.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1991.
- BAYRAMOĞLU ALADA, Adalet. **Yerel Yönetimlerde Ahlâk**, İstanbul: Toplu Konut İdaresi Yayınları, Kent Basımevi, 1993.
- BAYSAL, Ayşe Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: İ.Ü. Fakültesi , Yayın No.225, 1993.

- BAYSAL, Birkan. **Siyaset-Yönetim-Halkla İlişkiler**, Türkiye ve Orta doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:287, Aralık 1998.
- BEAUCHAMP, Tom L. and Norman E. BOWIE. **Ethical Theory and Business**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., A Division of Simon&Shuster, Englewood Cliffs, 1988.
- BENETON, Philippe. **Toplumsal Sınıflar**, (Çeviren: Hüsnü DİLLİ), İstanbul: İletişim Yayınları, 1995.
- BERCHERT, Donald M. and David STEWART. **Exploring Ethics**, New York: Macmillian Publishing Co., 1986.
- BERKOWITZ, Eric N., Roger A. KERIN, Steven W. HARTLEY and William RUDELIUS. **Marketing**, Third Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., 1992.
- BIÇAKÇI, Ulaş. **Başarının Olmayan Rotası**, 1.Baskı, İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti., 1996.
- BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1996.
- BOONE, Louis E. and David L. KURTIZ. **Contemporary Business**, Sixth Edition, Chicago: The Dryden Press, A Division of Holt Rinehart and Winston Inc., 1990.
- BOONE, Louis E. and David L. KURTIZ. **Management**, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1992.
- BOVEÉ, Courtland L., John V. THILL, Marian Burk WOOD and George P. PAVEL. **Management**, New York: McGraw-Hill Inc., 1993.
- BOWEN, Howard R. **Social Responsibilities of The Businessman**, New York: Harper&Brothers Publishers, 1953.
- BOZER, Ali. **Bankacılar İçin Ticaret Hukuku**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü yayın No: 166, 1985.
- BREMER, Otto A., John E. LOGAN and Richard E. WOKUTCH. **“Ethics and Values in Management Thought” at Business Environment and Business Ethics: The Social, Moral and Political Dimensions of Management**, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, A Subsidiary of Harper&Row Pub., Inc., 1987.
- CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Yaşar AYHAN. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül 1994.
- CASSIRER, Ernst. **Devlet Efsanesi**, (Çeviren: Necla ARAT), Birinci Basım, İstanbul:

- Remzi Kitabevi, 1984.
- CAVANAGH, Gerald F. and Arthur F. McGOVERN. **Ethical in The Modern Corporation**, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1998.
- CAVANAGH, Gerald. F. **American Business Values**, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1990.
- CERTO, Samuel C. and J. Paul PETER. **Strategic Management Concepts and Applications**, Second Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1991.
- CERTO, Samuel C. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, A Simon&Schuster Co., 1997.
- CONNOCK, Stephen and Ted JOHNS. **Developing Strategies: "Ethical Leadership" Institute of Personnel and Development**, New York: Stephen Connok and Ted Johns by 1995.
- ÇAĞATAY, Neşet. **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, Ankara: Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 1989.
- ÇAĞRICI, Mustafa. **İslam Ahlâkı**, 2.Baskı, İstanbul: Temel Kültür Dizisi No: 6, Ensar Neşriyat, 1991.
- DAVIS, Ralph Currier. **The Fundamentals of Top Management**, New York: Harper&Brothers Publishers, 1951.
- De GEORGE, Richard T. **Business Ethics**, Third Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1992.
- DEMİR YAŞAMIŞ, Firuz. **Çevre Yönetiminin Temel Araçları**, 1.Baskı, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları No: 123, 1995.
- DESJARDINGS, Joseph R. and John J. McCALL. **Contemporary Issues in Business Ethics**, Belmont: WadworthInc., 1990.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1992.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti., 1994.
- DONALDSON, Thomas. **"Constructing A Social Contact for Business" at Corporations and Morality**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1982.
- DRUCKER, Peter F. **Management**, Oxford: Butter-Ford-Heinemann Ltd., 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Management**, New York: N.Y.Harper&Row Inc., 1973.

- DURKHEIM, Emile. **Meslek Ahlâkı**, (Çeviren: M.KARASAN), İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, 1986.
- DYCK, Arthur J. **On Human Carex: An Introduction to Ethics**, Second Printing, Tenesse: Abingdon Nashville, 1978.
- EDEL, Abraham, Elizabeth FLOWER and Finbarr W. O'CONNOR. **Morality, Philosophy and Practice: Historical and Contemporary Readings and Studies**, New York: Random House, 1989.
- EKİN, Nusret. **Endüstriyel İlişkiler**, Birinci Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- EKİNCİ, Yusuf. **Ahlik**, 4.Baskı, Sistem Ofset, Ankara: 1983.
- EKONOMİ, Münir. **İş Hukuku: Ferdi İş Hukuku, Cilt:1**, İstanbul: İ. TÜV. Yayınları No: 18, 1987.
- EMRULLAH, Alî bin ve Muhammed HÂDİMÎ. **İslam Ahlâkı**, İstanbul: Hakikat Ltd.Şti. Yayını, 1992.
- ENGİN, Feridun. **İktisat**, 4.Baskı, İstanbul: İ.Ü. Yayın No:1093, İktisat Fakültesi Yayın No.156, Hamle Matbaası, 1964.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul: Küre Ajans, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1991.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, 2. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1995.
- ERSOY, Arif. **İktisadi Teoriler ve Düşüncelerin Gelişme Tarihi**, 2.Baskı, İzmir: Abam Akevler Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları No:6, 1990.
- EVANS, Joel R. and Barry BERMAN. **Marketing**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997.
- FARMER, Richard N. and W. Dickerson HOGUE. **Corporate Social Responsibility**, Second Edition, Massachusetts: Lexington Books, D. C. Heath and Company/Lexington, 1985.
- FELKINS, Patricia K. and B.J. CHAKIRIS. **Change Management: A Model for Effective Organizational Performance, Quality Resources**, New York: A Division of the Kraus Organization limited, 1993.
- FERREL, O. C. and John FRAEDRICH. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.
- FOERSTER, F.W. **İyi İnsan İyi İş Adamı**, (Çeviren: İsmail Hüsrev TÖRKİN), İstanbul: Doğan Kardeş Yayınları, 1995.

- FRANKENA, William K. **Ethics, Foundations of Philosophy Series**, New Jersey: Elizabeth and Monroe Beardsley, Editions, Prentice-Hall Inc., 1963.
- FREDERICK, William C., Keith DAVIS and James E. POST. **Business and Society**, New York: McGraw-Hill, Inc., 1988.
- FREDERICK, William C., Keith DAVIS and James E. POST. **Business and Society: Corporate Strategy, Publicity, Ethics**, Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Pub. Com, 1998.
- GLUECK, William F. **Business Policy and Strategic Management**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1980.
- GOLDMAN, Alan. "Ethical Issues in Advertising" at **Just Business, New Introductory Essays in Business Ethics**, (Edited by Tom REGAN), New York: Random House, 1984.
- GORDON, Robert E. "Business Environmental Ethics" at **Business Ethics & Common Sense**, Connecticut: Quorum Books Westport, 1992.
- GÖKBERK, Macit. **Felsefe Tarihi**, Dokuzuncu Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, Nisan 1998.
- GRCIC, Josep. **Moral Choices Ethical Theories and Problemler**, St. Paul: West Publishing Co., 1986.
- GRIFFIN, Ricky W. **Management**, 5th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.
- GROSENICK, Leigh E. "Governmental Ethics and Organizational Culture" at **Handbook Administrative Ethics**, (Editor: Terry L. COOPER), New York: Marcel Dekker, Inc., 1994.
- GUJARATI, Damador N. **Basic Econometrics**, Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Co., 1995.
- GÜNGÖR, Erol. **Ahlâk Psikolojisi ve Sosyal Ahlâk**, 1. Basım, İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş., 1995.
- GÜLERMAN, Adnan ve Sevda TAŞTEKİL. **Ahi Teşkilatının Türk Toplumunun Sosyal ve Ekonomik Yapısı Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kültür Bakanlığı Halk Kültürlerini Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü Yayınları, 1993.
- HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem, Recep PEKDEMİR, Masun TÜRKER ve Erdoğan ARSLAN. **Tekdüzen Hesap Planı Açıklamaları ve Mali Tablolar**, Ankara : TÜRMOB Yayınları-24, 1996.
- HALLOWELL, John H. **Demokrasinin Ahlaki Temelleri**, (Çevirenler: Tevfik BİGAT ve

- Sami DENKER), Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları No:118, Selçuk Üniversitesi Basımevi, 1994.
- HARMAN, Gilbert. **The Nature of Morality: An Introduction to Ethics**, New York: Oxford University Press, 1977.
- HARRISON, E. Frank. **The Managerial Decision-Making Process**, Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1987.
- HARTLEY, Robert F. **Business Ethics-Violations of the Public Trust**, New York: John&Willey Inc., 1993.
- HATİBOĞLU, Zeyyat. **İşletme Yönetimine Giriş**, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1994.
- HAY, Robert D., Edmund R. GRAY and James E. GATES. **Bussiness and Society**, Ohio: South Western Publishing Company, Cincinatti, 1976.
- HAY, Robert D., Edmund D. GRAY and Paul H. SMITH. **Business&Society: Perspectives on Ethics&Social Responsibility**, Third Edition, Ohio, Cincinnatti: South-Western Publishing Company, 1989.
- HEİMSOETHY, Heinz. **Immanuel Kant'ın Felsefesi: Kant'ı Anlamak İçin Anahtar Kitap**, (Çeviren: Takiyettin MENGÜŞOĞLU) İstanbul: Remzi Kitabevi, 1967
- HELLRIGEL, Don and John W. SLOCUM, Jr. **Management**, Fourth Edition, Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.
- HICKMAN, Craig R. and Michael A. SILVA. **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, (Çeviren: Hüseyin KANBUR), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1990.
- HILL, Charles W. L. and Gareth R. JONES. **Strategic Management**, Boston: Houghton Mifflin Co., 1989.
- HITT, Micheal A., Dennis MIDDLEMIST and Robert L. MATHIS. **Management: Concepts and Effective Practice**, Second Edition, New York: West Publishing Company, 1986.
- HODAPP, Paul F. **Business, Ethics and the Law**, Lanham Maryland: University Press of America, 1991.
- HODGETTS, Richard M. and Donald F. KURATKO. **Mangement**, Third Edition, San Diego: HBJ Inc., 1991.
- HOFFMAN, W. Micheal and Jennifer Mills MOORE. **Business Ethics: Readings and**

- Cases in Corporate Morality**, Second Edition, New York: McGraw-Hill Publication Co., 1990.
- HOSMER, Laure Tone. **The Ethics of Management**, Second Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., 1991.
- HUNGER, J. David and Thomas L. WHEELEN. **Strategic Mangement**, Fourth Edition, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
- KANT, Immanuel. **Ahlâk Metafiziğinin Temellendirilmesi** (Çeviren: İoanna KUÇURADI), Hacettepe Üniversitesi Felsefe Dizisi No.3, Hacettepe Üniversitesi Yayınları No:324.
- KANT, Immanuel. **Seçilmiş Yazılar**, Birinci Basım, (Çeviren: Nejat BOZKURT), İstanbul: Büyük Fikir Kitapları Dizisi No:60, Remzi Kitabevi Yayınları, 1984.
- KELEŞ, Ruşen vd. **İnsan-Çevre-Toplum**, Ankara: İmge Kitabevi, 1992.
- KIDDER, Rushworth M. **How Good People Make Tough Choices**, New York: William Morrow and Company Inc., 1995.
- KILIÇ, Recep. **Ahlâkın Dini Temeli**, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları No:85, 1996.
- KOONTZ, Harold and Heinz WEIHRICH. **Management**, Ninth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1988.
- KOPRAMAN, Kâzım Yaşar, vd. **Tarih-I**, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:2586, Hürriyet Ofset A.Ş., 1994.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. **Principles of Marketing**, Seventh Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, 1996.
- KOTTER, John P. and James.L. HESKETT. **“Corporate Culture and Performance”**, New York: The Free Press: A Division of Simon&Shuster Inc., 1992.
- KOZLU, Cem. **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3.Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayını, No.3035, 1995.
- KURTULUŞ, Kemal. **Reklam Harcamaları**, Üçüncü Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- LAUDON, Keneth C. and Jane Price LAUDON. **Management Information Systems: Organization and Technology**, New York: Macmillan Publishing Company, 1994.
- LONGENECKER, Justin G. and Charles D. PRINGLE. **Management**, Columbus: Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell&Howell Company, 1981.
- LUKES, Steven. **Marksizm ve Ahlâk**, (Çeviren: Osman AKINHAY), Birinci Baskı.

İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1998.

LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, Seventh Edition, New York: McGraw Hill Inc., 1995.

LUTHANS, Fred, Richard M. HODGETTS and Kenneth R. THOMPSON. **Social Issues in Business Strategic and Public Policy Perspectives**, New York: Macmillian Publishing Company, 1987.

McGEE, Robert W. **Business Ethics&Common Sense**, Connecticut: Quorum Books Westport, 1992.

McGUIRE, Joseph W. **Bussiness and Society**, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1963.

McHUGH, Francis P. **İş Ahlâkı**, (Çeviren: TÜSİAD), İstanbul: TÜSİAD Yayınları, Yayın No.TÜSİAD-T/92, 8-54, Detay Basım Ltd., 1992.

MEGGINSON, Leon C. **Personnel and Human Resources Administration**, Third Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1997.

MESSERLY, John G. **An Introduction to Ethical Theories**, Lanham: University Press of America Inc., 1995.

MINER, John B., Timothy M. SINGLETON and Vincent P. LUCHSINGER. **The Practice of Management**, Columbus: Charles E. Merrill Publishing, 1985.

MILLER, Fred D., Jr., and John AHRENS. **“The Social Responsibility of Corporations” at Commerce and Morality**, (Edited by Tibor R. MARCHAN), New Jersey: Rowman&Littlefield Co., 1998.

MİSKEVEYH, İbn. **Ahlâki Olgunlaştırma**, (Çevirenler: Abdulkadir ŞENER, Cihad TUNÇ ve İsmet KAYAOĞLU), Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1983.

MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 6.Basım, İstanbul: Der Yayınları 1994.

NARMANLIOĞLU, Ünal. **İş Hukuku: Ferdi İş İlişkileri**, Cilt-1, Ankara: D.E.Ü. Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayın No: 3, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1988.

NASH, Laura L. **Good Intention Aside: A Manager’s Guide to Resolving Ethical Problems**, Boston: Harvard Business School Press, 1990.

NEDVÎ, Seyyid Süleyman. **İslam Ahlâk Nizamı**, (Çeviren: Ali GENÇELİ), İstanbul: Erkam Yayınları No:51, 1990.

NERAD, Hasan LL. M. **Hukuka Giriş**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1988.

- NUTTALL, Jon. **Ahlâk Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş**, (Çeviren: Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları No.175, Ocak 1997.
- O'BRIEN, James A. **Management Information Systems: A Managerial User Perspective**, International Students Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc., 1993.
- ORUKA, H. Odera. **Ethics**, Nairobi: Nairobi University Press, 1990.
- ÖZDEMİR, İbrahim. "The Ethical Dimension of Human Attitude Towards Nature", Ankara: First Published by the Ministry of Environment The Republic of Turkey, Gökçe Ofset, 1997.
- PAUL, Karen. **Contemporary Issues in Business Ethics and Politics**, Lewiston: The Edwin Mellen Press, Lewiston, 1991.
- PAZARLI, Osman. **İslâm'da Ahlâk**, Birinci Basım, İstanbul: Büyük Fikir Kitapları Dizisi No: 6, Remzi Kitabevi, Ağustos 1972.
- PEARSON, Gordon. **Integrity in Organizations: An Alternative Business Ethics**, London: McGraw-Hill, International U.K. Ltd., 1995.
- PETIT, Thomas A. **The Moral Crisis in Management**, New York: McGraw Hill Book Company, USA, 1967.
- POOLE, Ross. **Ahlâk ve Modernlik**, Birinci Basım, (Çeviren: Mehmet KÜÇÜK), Ayrıntı Yayınları No:81, İstanbul 1993.
- POROY, Reha. **Ticari İşletme Hukuku**, 5. Bası, İstanbul: Yayın No:107, Hukuk Dizisi: 45, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1987.
- PRIMEAUX, Patrick and John STIEBER. **Profit Maximination: The Ethical of Business**, San Francisco: Austin&Winfield Publishers, 1995.
- RAWLINS, Claudia. **Introduction to Management**, New York: A Division of Harper Perennial, Harper Collins Publishers Inc., 1993.
- ROBERTS, Karlene H., and David Marshall HUNT. **Organizational Behaviour**, Boton: PWS-Kant Publishing Company, 1990.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL. **İşletme I-II**, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.
- SAVAŞ, Vural. **Piyasa Ekonomisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş., 1.Baskı, 1978.
- SCHERMERHORN, John R. Jr. **Management for Productivity**, Third Edition, Carbondale: Southern Illionis John wiley&Sons Inc., 1989.
- SCHULTIES, Robert and Mary SUMNER. **Management Information Systems: The Manager's View**, Chicago: Third Edition, Richard D. Irwin Inc., 1995.

- SERTER, Nur. **Dinde Siyasal İslam Tekeli**, İstanbul: Sarmal Yayınevi, Haziran 1997.
- SHAW, William H. **Business Ethics**, California: Wadsworth Publishing Company, 1991.
- SHEA, Gordon F. **Practical Ethics**, AMA Membership Publications, A Division American Management Association, 1988.
- SOLOMON, Robert C. and Kristine R. HANSON. **Above the Bottom Line: An Introduction to Business Ethics**, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1990.
- SOLOMON, Robert C. **Ethics and Excellence, Corporation and Integrity In Business**, Oxford: University Press, 1993.
- SORA, Sebastian A., D. S. P. "A Framework for Establishment of Applied Ethics in the Exercise of Management Activities", at Ethical Contexts for Business Conflicts, (General Editors: Samuel M. NATALE and John B. WILSON), Lanham: University Press of America, 1989.
- STACKHOUSE, Max L., Bennis P. McCANN, Shirly J. ROELS and Preston N. WILLIAMS. **On Moral Business-Classical and Contemporary Resources for Ethics in Economic Life**, Michigan: William B. Eerdmans Publishing Company, 1995.
- STEINER, G. A. and J. F. STEINER. **Business, Government and Society**, 6th Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1991.
- STEINER, George A. and John F. STEINER. **Business, Government and Society: A Managerial Perspective Text and Cases**, International Edition, New York: McGraw-Hill, Managerial Organizational Series, 1994.
- STEINBERG, Sheldon S. and David T. AUSTERN, **Hükümet, Ahlak ve Yöneticiler**, (Çeviren:Turgay ERGUN), Ankara: TODAİE Yayını No:264, 1996.
- STEWART, David. **Business Ethics**, New York: McGraw-Hill Inc., 1996.
- STONER, James A.F. and R. Edward FREEMAN. **Management**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc., A Division of Simon&Schuster, Englewood Cliffs, 1989.
- STURDIVANT, Frederick D. and Heidi VERNON-WORTEL. **Business&Society: A Managerial Approach**, Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin Inc., 1990.
- ŞİMŞEK, M. Şerif. **İşletme Bilimlerine Giriş**, 2.Baskı, Konya: Damla Ofset Tic. A.Ş., 1995.
- TANERİ, Aydın. **Türk Devlet Geleneği**, İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:2435, Bilim ve Kültür Eserler Dizisi:619, Eğitim dizisi:30, 1997.
- TEPE, Harun. **Etik ve Metaetik: 20. Yüzyıl Eşiğinde Normatiflik Tartışması**, Türkiye Felsefe Kurumu, Türk Felsefesi: 2, Meteksan A.Ş., Ankara 1992.

- THIRAUX, Jacques P. **Ethics Theory and Practice**, Third Edition, New York: MacMillian Publishing Co., 1986.
- THOMAS, A.Petit. **The Moral Crisis in Management**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1977.
- THOMAS, Geoffrey. **An Introduction to Ethics**, London: Gerald Duckworth&Co.Ltd., 1993.
- THOMPSON, Arthur A., William E. FULMER and A. J. STRICKLAND. **Strategic Management**, Fourth Edition, Boston: Irwin Homewood, 1992.
- THUROW, Lester C. **Kapitalizmin Geleceği**, 1.Baskı, (Çevirenler: Serpil DEMİRTAŞ ve Nebil İLSEVEN), İstanbul: Çağdaş Bakışlar Dizisi:14, Sabah Yayınları, Eylül 1996.
- TIERNEY, Elizabeth P. **İş Ahlakı**, (Çeviren: Günhan GÜNAY), 1.Basım, İstanbul : Rota Yayınları, Temmuz 1997.
- TOOFFLER, Barbara Ley. **Tough Choices, Managers Talk Ethics**, New York: John-Wiley&Sons, Inc., 1986.
- TORRINGTON, Derek and Jane WEIGHTMAN. **The Business of Management**, London: Prentice-Hall International UK. Ltd. 1985.
- TOSUN, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İkitisadi Enstitüsü yayın No: 125, Yön Ajans, 1990.
- TREVINO, Linda K. and Katrine A. NELSON. **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, New York: John-Wiley&Sons, Inc., 1995.
- TRUSTED, Jennifer. **Moral Principles and Social Values**, London: Routledge&Kegan Paul, 1987.
- TURAN, Refik ve Nevin ERGEZER. **Genel Türk Tarihi**, Ankara: Ocak Yayınları, 1996.
- TURNER, Bryan S. **Oryantalizm, Kapitalizm ve İslam**, (Çeviren: Ahmet DEMİRHAN), İstanbul: İnsan Yayınları, 1991.
- TÜMER, Günay ve Abdurrahman KÜÇÜK. **Dinler Tarihi**, İstanbul: Milli eğitim Basımevi, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları No:431, 1996.
- TÜRKDOĞAN, Orhan. **Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme**, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları No.44, 1988.
- USTUNEL, Besim. **Ekonominin Temelleri**, Ankara: Ofset Altıncı Bası, 1994.
- VALESQUES, Manuel G. **Business and Ethics: Concepts and Cases**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1988.

- VARDY, Peter and Paul GROSCH. **The Puzzle of Ethics**, New York: M. E. Sharpe Armonk, 1997.
- WALTON, Clarence. **Corporate Social Responsibilities**, Belmont California: Wadsworth Publishing Company Inc., 1967.
- WEBER, Max. **Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Ruhı**, (Çeviren: Zeynep GÜRATA), Ankara: Ayraç Yayınevi, 1997.
- WEISS, Joseph W. **Business Ethics: A Managerial, Stakeholders Approach**, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1994.
- WERNER, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**, (Çeviren: Vedat ÜNER), İstanbul: Rota Yayınları, 1993,
- WHITE, Thomas I. **Business Ethics**, New York: Macmillan Publications. , Maxwell Macmill , 1993.
- WHITE, Thomas I. **Right and Wrong: A Brief Guide to Understanding ethics**, New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1988.
- YALÇIN, Aydın. **İktisadi Doktrinler ve Sistemler Tarihi**, Ankara: Aydoğdu Ofset, 1991.
- YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul: Met-er Matbaası, 1983.
- ZUBITSKI, Y., D. MTROPOLSKI, V. KEROV, vd. **Kapitalist Toplum**, Sekizinci Baskı, (Çeviren: Sevim BELLİ), Ankara: Sol Yayınları, 1995.

SÜRELİ YAYINLAR, MAKALELER, BİLDİRİLER, TEZLER, KANUNLAR

- ANDREWS, Kenneth R. "Ethics in Ethics" at Ethics At Work, *Harvard Business Review* Paperback, President and Fellows of Harvard College, 1991.
- AFC. "What is Ethics?", at <http://www.wideomaker.com/~bigrace/kirkweb/AFC/AFC97.html>.
- AHMET, Esin. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları**, İstanbul: Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ. Ü. İktisat Fakültesi, 1989.
- AKMAN, Ayşe. "15 Mart Dünya Tüketiciler Günü" *Standart Dergisi*, Sayı: 375, Mart 1993.
- AKSULU, İkbal. "İşletmeler Açısından Halkla İlişkilerin Önemi", *Pazarlama Dünyası*, Sayı:27,1991.
- ATAÇ, Deniz. "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *E.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18, Sayı:1,

Ocak 1982.

Auxillium West. “Corporate Culture”, Waterford Drive, 1996, at

<http://www.auxillium.com/culture.htm>.

AYTUĞ, Semra. “Türkiye’de ve Batılı Ülkelerde Tüketicinin Korunması” *Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdikleri Paneli*, EBSO, İzmir, 21 Ekim 1995.

BAŞARAN, M. Şakir. *Yönetimde Etik Eğitimi, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B.F., Adapazarı, 1998.

BARRY, Norman. *Piyasa, Ahlâk, Din ve Devlet*, *Liberal Düşünce Dergisi* sayı:4 Güz 1996.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin. “Politik Yozlaşmaya Ekonomik Bir Bakış ve Türkiye İçin Alternatif Öneriler”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B.Fakültesi, Adapazarı, 1998.

BOWIE, Norman. “New Directions in Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, July-August 1991.

BRENNER, Steven N. and Earl A. MOLANDER. “Is the Ethics of Business Changing?” *Ethics in Practice Manging the Moral Corporation* kitabı içinde, *Harvard Business Review Book Series*, Boston, 1989.

BRYTTING, Tomas. “Moral Support Structure in Private Industry : The Swedish Case”, *Journal of Business Ethics* 16 (1997 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands), 1997.

CADBURY, Sir Adrian. “Ethical Managers Make Their Own Rules”, at *Ethics At Work, Harvard Business Review Paperback*, President and Fellows of Harvard College, 1991.

CARLSON, Dawn S. and Pamela L. PERREWE. “Institutionalization of Organizational Ethics Though Transformational Leadership”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.

CARROL, Archie B. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility” *Business Horizons*, July-August 1991.

CARSON, Thomas L. “Bribery and Implicit Arguments: A Reply to Philips” *Journal of Business Ethics*, February 1987.

CEYLAN, Cengiz. “İktisadi Liberalizm’de Ahlâk”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve idari

Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998.

ÇELİK, Adnan, İsmail GÖKTÜRK, Dündar GÖK ve Mehmet YILMAZ. “Bürokrasi ve Etik: Kahramanmaraş Kamu Kurumları ve Özel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B. F., Adapazarı 1998.

DEAN, Peter J. “Examining the Profession and the Practice of Business Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.

DECK, Micheal C. “Stakeholder Theory”, University of Colorado, *Corporate Codes and Ethics Programs Conference* at Denver 8-10 December 1994.

DENHARDT, Katryn G. “Responding to Ethical Challenges: Opportunities and Solutions”, *Symposium on Ethics in the Public Sector Challenges an Opportunities for OECD Countries*, 20 November 1997, at <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/symposium/denhert.htm>.

DİKEN, Ahmet. “İşletmelerde İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998.

DOĞAN, Selen. “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:131, 1998.

DÖNEK, Ekrem. “Türk Toplumunun İş Ahlâkı ve Ekonomik Gelişmesinde Ahilik Kültürünün Yeri ve önemi”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B. F., Adapazarı, 1998.

Devlet Planlama Teşkilatı. **Türkiye Cumhuriyeti'nin Ekonomik ve Sosyal Gelişmesinin 50.Yılı**, İkinci Baskı, Ankara: DPT Yayınları No: 257, 1971.

DUNFEE, Thomas W. and Patricia WERHANE. “Report on Business Ethics in North America”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu. **Ortak Geleceğimiz**, (Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI), Üçüncü Baskı, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ekim 1991.

EKEN, Musa. “Hükümet Programlarında Etik”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B.F., Adapazarı, 1998.

ENGLAND, George W. “Personal Value Systems of American Managers”, *Academy of Management Journal*, No.1, March 1967.

ERDOĞAN, Mustafa. “İslam ve Liberalizm”, *Liberal düşünce Dergisi*, Sayı.4, 1996.

- ERTUNA, Özer vd. “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” *Dünya Gazetesi* 27 Ağustos 1998.
- ETHEREDGE, John M. and Carolyn B. ERDENER. “Ethical Decision Patterns in Four Countries: Contrasting Theoretical Perspectives”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-ether.htm>.
- FRIEDMAN, Milton. “The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times*, September 1970.
- GILMAN, Stuart, Ph.D. “Realignment and Public Sector Ethics: The Neglected Management Problem in the New Public Administration”, *Symposium on Ethics in the Public Sector: Challenges and Opportunities for OECD Countries*, 20 November 1997 at <http://www.oecd.org/puma/gvrnance/ethics/Syposium/gilman.htm>.
- GOTTLIEB, Jonathan Z. ve Jyotsna SANZGIRI. “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996.
- GÖKTÜRK, İsmail, Mehmet YILMAZ ve Dündar KÖK. “Temel Kaynaklardan Hareketle Türk Devlet Geleneğinde Meşruluğun Dayanakları”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998.
- GUPTA, J.L. and Mohamed SULAIMAN. “Managerial Perceptions of Ethical Issues In Banking in Malaysia: An Empirical Study”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-gupta.htm>, Tokyo, 1996.
- GUTH, William D. and Renato TAGIURI. “Personal Values and Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, No.5, September-October, 1965.
- GÜLOĞLU, Tuncay. “Sosyal Güvenlik ve Popülist Hükümet Politikaları”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998.
- HALL, Brain. “Company Information”, ALCOA at <http://www.values/vti.htm>, Santa Cruz 1998.
- HARRIS, James R. and Charlotte D. SUTTON. “Unraveling the Ethical Decision-Making Process. Clues from an Empirical Study Comparing *Fortune* 1000

- Executives and MBA Students”** *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.
- HARRISON, Lars G. “Code of Business Ethics”, at <http://www.altika.com/leadership/archives/issues96/ethics.htm>.
- HAŞLAK, İrfan ve Burhanettin DURAN, **Liberal Demokrasinin Etiğini Tartışmak: Toplulukçu Eleştiriler, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997**, Sakarya Üniversitesi, İ. İ. B. F., Adapazarı, 1998.
- HERNDON, Neil C., Jr. “New Context for Ethics Education Objectives in a College of Business: Ethical Decision-Making Models”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996.
- HOSMER, Laure Tone. “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, 1995.
- HRUBI, Franz Rupert. and Matthias KARMASIN. “On the Ethics and Morality of Austrian Managers: An Empirical Study”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-hrubi.htm>.
- İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi**. at <http://www.deu.edu.tr/Duyuru/insan/insan.html>.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI. “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*, Eylül 1998.
- JOWETT, Benjamin. “Plato”, *The Concise Columbia Encyclopedia*, New York: The Macmillan Company, 1992.
at <http://www.deamon.ilt.columbia.edu/academic/digitext/bio-plato.htm>.
- JUBB, P. B. MA ACA. “On the Definition of Whistleblowing and Its Applicability to the Accountants’ Audit Function”, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-jubb.htm>.
- KAY, Charles D. “Justice as Fairness” 20 January 1997, at <http://truth.wofford.edu/~kayed/justice.htm>.
- KAY, Charles D. “Notes on Utilitarianism”, January 20, 1997, at <http://www.wofford.edu/~kaycd/util.htm>.
- KEYTON, Joann and Steven C. RHODES. “Sexual Harassment: A Matter of Individual Ethics, Legal Definitions, or Organizational Policy?” *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, 1997.
- KIHULE, Arnold. “Institutionalization of Business Ethics in A Liberalized Economy: A Challenge for Tanzania”, Ardhi Institute, Dar-es-salam, Tanzania,

<http://www.nd.edu/~isbee/p-kihual.htm>.

KONRAD, A.R. “**Business Managers and Moral Sanctuaries**”, *Journal Bussiness of Ethics*, 1, 1982.

KORTEN, David. “**Limits to Social Responsibility of Business**”, *The people Centered Development Forum (PCD)*, June 1 1996, at <http://iisd1.iisd.ca/pcdf/1996/19korten.htm>.

KORTEN, David. “**The Responsibility of Business to the Whole**”, *The people Centered Development Forum (PCD)*, May 20 1997, at <http://iisd1.iisd.ca/pcdf/1997/responsibility.htm>.

KOSKINEN, Marja-Kaarina, Ada SCHREINER and Beverly FIORELLA. “**Work of The Subcommittee Defining The Code of Ethics as Part of The Education Committee’s Work**”, IAMLT Assembly of Delegates 1992, <http://www.iamit.se/publications/ethics.htm>.

KÖKTAŞ, M. Emin. “**Toplumsal ve Siyasal Hayatımızda İhmal Edilen Bir Değer: Ahlâk**”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997.

LABAT-Anderson. “**Final Social Audit Report**”, 1997 at <http://www.fex.com/fex/la15.htm>.

LaFOLLETTE, Hugh. “**Truth In Ethical Relativism**”, *Journal of Social Philosophy*, at <http://www.etsu-th.edu/philos/faculty/hugh/relative.htm>., 1991.

LANE, Micheal R. “**Improving American Business Ethics in Three Steps**”, at The CPA Journal Online <http://www.luca.com/cpajournal/old/10428236.htm> , February 1991.

LAUFER William S. and Diana C. ROBERTSON. “**Corporate Ethics Initiatives: As Social Control**”, *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.

LEE, Jagoo and Hun-Joon PARK. “**Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with an Emphasis on Members**”, *International Society of Business, Economic and Ethics*, Tokyo 1996, <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>.

LEE, Jegoo and Hun-Joon PARK. “**Ethical Contexts of Korean Chaebols: An Exploratory Study with An Emphasis On Members’ Ethical Subjectivity**”, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-lee.htm>., 1998.

LEE, Keneth, H. NISSENBAUM and J.DIERKERS. “**A Discussional of Deontolojical and**

Consequentialist Frameworks” at <http://www.princeton.edu/~kenlee/pub/cs29/week5.htm>.

L’ETANG, Jacquie. **“Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers”**, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.

LITZ, Reginald A. **“A. Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets”**, *Journal of Business Ethics* 15, 1996.

LOUKS, Vernon R., Jr. **“A CEO Looks at Ethics”**, *Business Horizons*, March-April 1987.

MASCIA, Matteo. **“The New Europe: Transformation and Environmental Issues”**, *Report on the Third International Conference on Ethics and Environmental Policies*, 1998, <http://www.cep.unt.edu/news/Lanza.htm>.

McKENNA, Richard J. **“Explaining Amoral Decision Making: An External View of a Human Disaster”**, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996.

McNAMARA, Carter. **“Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit of Managers”**, at <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm> , April 1998.

MENGÜÇ, Bülent. **“Organizational Consequences, Marketing Ethics and Salesforce Supervision: Further Empirical Evidence”**, *Journal of Business Ethics*, 14, 1998.

METIVIER, Francis. **“Method and Propositions For An Ethical Understanding of International Business: A Empirical-Inductive Conception-A Theoretical-Deductive Conception”**, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-metivier.htm>.

MILTON-SMITH, John. **“Business Ethics in Australia and New Zealand”**, *Journal of Business Ethics* 16, 1997.

MURPHY, Patrick E. **“Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects”**, *Journal of Business Ethics*, Volume 14, 1995.

NAVRAN, Frank J. **“Ethical Dilemmas in The Everyday Workplace”**, at <http://www.navran.com/Newsletter/93-01/01-93c.htm>., Atlanta 1998.

NAVRAN, Frank J., **“Ethics Audits You Get What You Pay For”**, at <http://www.navran.com/Newsletter/96-04/04-96.htm>., Atlanta 1998.

NAVRAN, Frank J. **“Getting The Word Out Communicating Ethical Commitment”**, at <http://www.navran.com/Newsletter/96-04/04-96c.htm>. Atlanta 1998.

- NAVRAN, Frank J. **“The Ethics Committee: Role and Responsibilities”**,
at <http://www.navran.com/Newsletter/96-07/07-96a.htm>, Atlanta 1998.
- NAVRAN, Frank J. **“The Individual’s Role in Shaping Organizational Ethics”**,
at <http://www.navran.com/Articles/Eth-Ind-Role.htm>, Atlanta 1998.
- NAVRAN, Frank J. **“The Role of The Ombudsman”** at [http://www.navran.com/ Newsletter/92-01/01-92b.htm](http://www.navran.com/Newsletter/92-01/01-92b.htm), Atlanta 1998.
- NWACHUKWU, Saviour L. S. and Scott J.VITELL, Jr. **“The Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgements”** *Journal of Business Ethics*, Volume 16, 1997.
- OKTAY, Mahmut. **Kitle İletişim Araçlarının Uluslararası Sorumluluğu ve İletişim Ahlâk Kuralları**, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990.
- OSTAPSKI, S.Andrew, John OLIVER and Gaston T. GONZALEZ. **“The Legal and Ethical Components of Executive Decision-making: A Course for Business Mangers”**, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996.
- ÖKÇÜN, Gündüz. **Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No:262, Sevinç Matbaası, 1968.
- ÖZCAN, A. Şahin. **“Tüketicinin Korunması”**, *Standart Dergisi*, Sayı: 414, Haziran 1996.
- ÖZGENER, Şevki. **Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları**, İzmir: D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- ÖZTÜRK, Hazife. **“Etik Alanında Temel Yaklaşımlar”** at [http://www.ato.org.tr/ etik/yaklaşımlar.htm](http://www.ato.org.tr/etik/yaklaşımlar.htm).
- ÖZTÜRK. Namık Kemal. **Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998.
- PARSA, Faramarz and William M. LANKFORD. **“Business Students’views of Ethics: A Situational Analysis”**, University of West Georgia, <http://www.westga.edu/~busn/b-quest/1998/ethics.htm>.
- PAVA, Moses L. and Joshua KRAUSZ. **“The Association Between Corporate social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost”**, *Journal of Business*, Volume 15, 1996.

- PAVA, Moses L. “Criteria for Evaluating the Legitimacy of Corporate Social Responsibility” *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.
- PINKSTON, Tammie S. and Archie B. CARROLL. “A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?”, *Journal of Business Ethics*, Volume 15, 1995.
- REEVE, Diane. “Business Ethics&Culture”, University of Lincolnshire and Humberside, 1997/8, <http://seit.humber.ac.uk/staff/dreeve/Teaching/BUS082/Resources.htm>.
- ROBERTSON, Diana C. and Nigel NICHOLSON. “Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K.Firms”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1996
- SARITAŞ, İlyas. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Siyasette ve Yönetimde Etik *Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B.F., Adapazarı 1998
- SCHWOERER, Catherine E., Douglas R. MAY ve Benson ROSEN. “Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections”, *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.
- SCULLY, Gerald W. “Multiculturalism and Economic Growth”, National Center for Policy Analysis Report No:196, August 1995, at <http://condor.depaul.edu/ethics/nepa.htm>.
- SEYGANG, Gill. “Examining Local Currency Systems: A Social Audit Approach” *International Journal of Community Currency Research*, Volume 1, 1997.
- SIMS, Ronald R. “The Challenge of Ethical Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht July 1992, at <http://www.construct.haifa.ac.il/~danielp/soc/sims.htm>.
- SINGH, Jang B. and Emily F. CARASCO. “Business Ethics, Economic Development and Protection of Environment in the New World Order”, *Journal of Business Ethics*, Volume 15, 1996.
- SMITH, John W. “What Is Ethics?”, *Informations Ethics* at <http://poe.virginia.edu/~jws3g/cs110Ethics.htm>.
- SPEAR, Roger. “Social Audit and the Social Economy: Approaches and Issues”, *CRU, Open University Keynes, UK*, 1997, at <http://www.ny.airnet.nejp/ccij/spear-ze.htm>.
- SUGARMAN, Barry. “The Manager’s Role in Building An Ethics-Friedndly

Organization”, *Lesley College School of Management*, 1996,
at <http://www.lesley.edu/faculty/sugarman/unit5.htm> .

- ŞAHİM, Zeki. **“Baskı Grupları ve Etik”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B.F., Adapazarı 1998.
- ŞAHİN, Esin. **İşletme-Çevre Etkileşimi ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu**, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 1996.
- ŞAHİN, Mehmet. **“İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”**, *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.2, Sayı:1, 1984.
- ŞEN, Mustafa Lütfi. **“Yönetimde Yozlaşmanın Önlenmesinde Yönetimsel Etik Yaklaşımı”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998.
- ŞENCAN, Hüner. **“İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi”**, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, Kasım 1987.
- TAKA, Iwao. **“Business Ethics in Japan”**, *Journal of Business Ethics* 16, 1997.
- TÜĞİAD. **İş Ahlâkı ve Türkiye’de İş Ahlâkına Yönelik Tutumlar**, İstanbul: TÜĞİAD Yayınları, Simge Ofis Matbaacılık, 1992.
- TENEKECİOĞLU, Birol. **“İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”**, Eskişehir: *Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı No:2, 1977.
- TOPRAK KARAMAN, Zerrin. **“Kamu Politikalarının Yarattığı Politik Yabancılaşma ve Çevre Ahlâkı”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998.
- TORLAK, Ömer. **“Pazarlama Ahlâkı”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İ. İ. B.F., Adapazarı 1998.
- TOSUN, Kemal. **“Çevre Bozulması ve Biz”**, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 8, İstanbul 1978.
- TSALİKİS, John and Michael S. LaTOUR, **“Bribery and Extortion in International Business: Ethical Perceptions of Greeks Compared to Americans”**, *Journal of Business Ethics* 14, 1995, ss.49-64
- TURAN, Güngör. **“Türk Endüstri İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları Üzerine Bir Araştırma”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998.

- UMEZU, Mitsuhiro. **“Ethics and The Japanese Miracle: Characteristics and Ethics Japanese Business Practice”**, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo 1996, <http://www.nd.edu/~isbee/p-umezu.htm>.
- UPCHURCH, Randall S. and Sheila K. RUHLAND. **“The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers”** *Journal of Business Ethics*, 15, 1996.
- ÜNSÜR, Ahmet. **“Geleneksel Türk Kültüründe İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk”**, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 24-26 Aralık 1997.
- WELCH Edward J., **“Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes”** *Journal of Business Ethics* Volume 16, 1997 (1997 Kluwer Academic Publishers, Printed in the Netherlands)
- VALESQUEZ, Manuel, Claire ANDRE, Thomas SHANKS, S.J., and Michel J. MEYER. **“Thinking Ethically: A Framework for Moral Decision Making”**, *Issues in Ethics* V.1, N.1, at <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/approach.htm>.
- VENDLEY, William F., **“Values and The Commercial Sexual Exploitation of Children”**, at <http://www.acapa.org.ca/p/socual.htm>.
- VYAKARNAM, S., A. BAILEY, A.MYERS and D. BURNETT. **“Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms”**, *Journal of Business Ethics* 16, 1997.
- WALKER, Robert and Susan FLANAGAN. **“Ethical Imperative”**, at <http://www.webnet/~sio/TSE300.htm>.
- WEBLEY, Simon. **“Values Inherent in The Interfaith Declaration of International Business Ethics”**, *British North American Research Association*, 1998
- WOKUTCH, Richard E. and Jon M. SHEPARD. **“Corporate Social Responsibility, Morality, and The Maturing the Japanese Economy”**, *International Society of Business, Economics and Ethics*, Tokyo, 1996, at <http://www.nd.edu/~isbee/p-wokut.htm>.
- XIAOUE, Lu. **“On Economic and Ethical Value”** Shanghai Academy of Social Sciences, 1998, <http://www.depaul.edu/ethics/evaluate.html>.
- YAŞAR, Selçuk. **“Ahlâk Çöküntüsü”**, *Mesaj-7*, İzmir, Kasım 1993
- YILDIRIM, Engin ve Mehmet DUMAN. **Kapitalizm, Piyasa ve Ahlâk**, *Siyasette ve*

Yönetimde Etik Sempozyumu 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı 1998, ss.285-295

YURTSEVER, Gülçimen. “Rüşvet ve Türkiye”, *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Adapazarı, 1998.*

_____, “Tüketici Dosyası: Türkiye’de Tüketicinin Korunması Konusunun Gelişimi”, *Standart Dergisi*, Sayı: 427, Temmuz 1997

_____, “Social Responsibility”, at <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module2/tlsd075.htm>.

_____, “Consequentialism” at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

_____, “Individual Ethics” at <http://hre.ed.uiuc.edu/class/votec389-11/sld017.htm>.

_____, “Social and Ethical Responsibilities of Management”, at <http://grail.cba.esuohio.edu/~cwmoon/50/lect8.htm>.

_____, “Teleological Theories”, at <http://www.phil.tamu.edu/~sdantel/Noter/96class7.htm>.

_____, “Ethics”, at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

_____, “Ethics”, at <http://www.Wideomaker.com/~bigrace/kirkweb/AFC/AFC17.htm>.

_____, “Organizational Culture” at <http://hre.ed.uiuc.edu/class/votec389-11/sld019.htm>.

_____, “Rule Utilitarianism”, at <http://www.utm.edu/research/iep/r/ruleutil.htm>.

_____, *Atatürkçülük-I, İstanbul: Genel Kurmay Başkanlığı Yayınları, 1988.*

_____, “Non-consequentialism”, at <http://www.fea.org/ethics/sense1.htm>.

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.

Türk Ticaret Kanunu.

Borçlar Kanunu.

İş Kanunu.

Türk Medeni Kanunu.

11 Ağustos 1983 tarihli 2872 Sayılı Çevre Kanunu.

Umumi Hıfzıssıha Kanunu.

Belediyeler Kanunu.

4077 Sayılı 23.02.1995 Tarihli Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun.

EK-1: ANKET FORMU

İMALAT SANAYİİ İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın yönetici;

Bu anket çalışması “İmalat Sanayiinde Kamu ve Özel Sektördeki Türk Yöneticilerinin İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluğa İlişkin Tutumlarını” belirleme amacı taşımaktadır. Günümüzde yöneticiliğin gündemindeki en önemli ve en karmaşık konulardan biri iş ahlâkıdır. Giderek artan toplumsal baskılardan dolayı iş ahlâkı ve sosyal sorumlulukla ilgili sorunların çözümü için bir çok çaba harcanmasına rağmen bugün hâlâ bu alanda çözülmemiş bir çok sorun mevcuttur. Ahlâk dışı uygulamaların ortadan kaldırılması ve sorunların çözümünde herkese aynı oranda görev düşmektedir. Araştırmalar, son yılların başarılı sanayileşmiş ülkelerinin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarını kalkınmada bir araç olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır. Ülkemizde de yöneticilerin iş hayatında bir ahlâk ikliminin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önderlik rolü oynayabileceği inancını taşıyoruz. Temiz bir toplum yaratmak ve iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğu kalkınmamızda bir araç olarak kullanmak için özel bir çaba harcanması gerektiği kanısındayız. Yöneticiler ve çalışanlara, bu konudaki sorunların çözümü için yardımcı olmayı umut ediyoruz.

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tez çalışması olarak yürütülen bir araştırmaya veri toplanması amacıyla hazırlanan bu form yöneticilerin iş ahlâkı ve sosyal sorumluluğa ilişkin tutumlarını belirlemeye yöneliktir. Araştırmamızda yer alan sorulara verilecek cevapların içtenliği, tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmadan sağlanacak bilgiler hiçbir şahıs veya kuruma verilmeyecek, sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ayrıca istemediğiniz takdirde kurumunuzun adı ve ünvanı da araştırma verileri içinde yer almayacaktır. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umarız.

Göndermiş olduğumuz bu anket formunu cevaplandırdıktan sonra, ilişikteki zarfa koyarak geri göndermeniz bu araştırmanın daha verimli şekilde yapılarak sonuçlanmasına önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu konuda göstereceğiniz yakın ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla

Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK

Arş. Gör. Şevki ÖZGENER

Adres:

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
KARAMAN İKT. VE İDR. BİL. FAKÜLTESİ
70100 KARAMAN**

Tel (İş): 0-338-2140406

Tel (Ev): 0-338-2126672

e-mail:sozgener@hotmail.com

1.İşletme ve Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

İşletme Adı:

Bağlı İşletme ise Ana Şirketin Adı:

Faaliyete Başlama Tarihi:

0(...)1950 ve Öncesi 1(...)1950-1970 arası 2(...)1970-1990 arası 3(...)1990 ve Sonrası

0(...)Özel Sektör

1(...)Kamu sektörü

1.İşletmenizin faaliyet kolu aşağıdaki sektörlerden hangisine girer?

- | | |
|---|---|
| 0(...)Otomotiv Endüstrisi | 8(...)İnşaat ve Çimento |
| 1(...)Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik | 9(...)İlaç ve Sağlık |
| 2(...)Madencilik ve Taşocaklığı | 10(...)Elektronik ve Bilgisayar |
| 3(...)Gıda, İçki ve Tütün | 11(...)Kağıt ve Kağıt Ürünleri, Basım Sanayii |
| 4(...)Orman Ürünleri ve Mobilya | 12(...)Mühendislik, Araştırma ve Geliştirme |
| 5(...)Uzay, Havacılık ve Ulaştırma | 13(...)Metal Eşya ve Makine Teçhizat |
| 6(...)Tekstil, Dokuma, Deri ve Ayakkabı | 14(...)Metal Ana Sanayii |
| 7(...)Cam ve Cam Ürünleri Sanayii | 15(...)Diğer-(Lütfen belirtiniz:.....) |

2.Çalıştığınız işletmede çalışan eleman sayısı şu anda ne kadardır?

- | | | | |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| 0(...)100 ve Aşağısı | 2(...)200 ile 299 arası | 4(...)400 ile 599 arası | 6(...)1000'den fazla |
| 1(...)100 ile 199 arası | 3(...)300 ile 399 arası | 5(...)600-999 arası | |

3.İşletmeniz aşağıdaki bölgelerden hangisinde faaliyet göstermektedir?

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| 0(...)Marmara Bölgesi | 3(...)Karadeniz Bölgesi | 5(...)Doğu Anadolu Bölgesi |
| 1(...)Ege Bölgesi | 4(...)İç Anadolu Bölgesi | 6(...)Güney Doğu Anadolu Bölgesi |
| 2(...)Akdeniz Bölgesi | | |

4.İşletmenizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

- | | | |
|------------------------|---------------|-----------------------|
| 0(...)1 yıldan daha az | 2(...)3-4 yıl | |
| 1(...)1-2 yıl | 3(...)5-9 yıl | 4(...)10 yıldan fazla |

5.İşletmenizde ne kadar süredir yönetici olarak çalışıyorsunuz?

- | | | |
|------------------------|---------------|-----------------------|
| 0(...)1 yıldan daha az | 2(...)3-4 yıl | |
| 1(...)1-2 yıl | 3(...)5-9 yıl | 4(...)10 yıldan fazla |

6.Cinsiyetiniz nedir?

- | | |
|-------------|-------------|
| 0(...)Kadın | 1(...)Erkek |
|-------------|-------------|

7.Kaç yaşındasınız?

- | | | |
|-------------------|-------------------|----------------------|
| 0(...)20-29 arası | 2(...)40-49 arası | |
| 1(...)30-39 arası | 3(...)50-59 arası | 4(...)60'ın üzerinde |

8.Eğitim Düzeyiniz nedir?

- 0.(...)İlköğretim
1.(...)Lise ve Dengi Okul
2.(...)Fakülte ve Dengi Okul
3.(...)Yüksek Lisans
4.(...)Doktora

9.Gelir düzeyiniz ne kadardır?

- 0.(...)250 milyon TL- ve aşağısı
1.(...)250 ile 499 TL-.milyon arası
2.(...)500 ile 749 milyon TL-.arası
3.(...)750 ile 999 milyon TL-.arası
4.(...)1 milyar TL'den fazlası

10.Anketi cevaplayanın işletmedeki mevcut pozisyonunu aşağıdakilerden hangisi en iyi şekilde tanımlamaktadır?

- 0.(...)Yönetim Kurulu Başkanı
1.(...)Genel Müdür
2.(...)Genel Müdür Yardımcısı
3.(...)Müdür
4.(...)Müdür Yardımcısı
5.(...)Diğerleri (Lütfen belirtiniz:.....)

2.İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ SORULAR

A.Genel Sorular

1.Aşağıdaki faktörlerden hangisi ahlâka aykırı karar alma nedenleri arasında en etkili olanıdır? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=En az etkili
4=Oldukça etkili

2=Az etkili
5=En çok etkili

3=Orta düzeyde etkili

	1	2	3	4	5
1.Üstlerin Davranışı	1	2	3	4	5
2.Şirket Politikası	1	2	3	4	5
3.Şirkette Aynı Düzeyde Çalışanların Davranışı	1	2	3	4	5
4.Sanayinin Ahlâk Anlayışı veya İklimi	1	2	3	4	5
5.Toplumun Ahlâk Anlayışı veya İklimi	1	2	3	4	5
6.Kişisel Maddi İhtiyaçlar	1	2	3	4	5
7.Yasal Çevre (Kanuni Mevzuatın Yetersiz Oluşu)	1	2	3	4	5
8.Kişisel ve Mesleki Değerler	1	2	3	4	5
9.Rekabet ve Performans Baskısı	1	2	3	4	5
10.Kaynak Kıtlığı	1	2	3	4	5
11.Politik Baskılar	1	2	3	4	5

2.İşletmeniz aşağıdaki sosyal gruplardan hangisine karşı kendini sosyal açıdan daha çok sorumlu hissetmektedir? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Hemen hiç sorumlu değil
4=Oldukça Sorumlu

2=Az sorumlu
5=En çok sorumlu

3=Orta düzeyde sorumlu

	1	2	3	4	5
1.Müşteriler	1	2	3	4	5
2.Hissedarlar/Ortaklar	1	2	3	4	5
3.İşgörenler	1	2	3	4	5
4.Tedarikçiler	1	2	3	4	5
5.Şirketin faaliyet gösterdiği yerel topluluk	1	2	3	4	5
6.Hükümet	1	2	3	4	5
7.Toplum (Genel)	1	2	3	4	5

7.Çalışanlarınızın ahlâk kodunu(ilkeler, kurallar ve standartlar) ihlâl etmesi durumunda aşağıdaki ceza ve önlem türlerinden hangilerine işletmenizde yaygın olarak başvurulmaktadır? Lütfen seçeneklerin karşısında bulunan rakamların üzerine (X) işareti koyarak cevap veriniz.

1=Hiçbir zaman
4=Sık sık

2=Nadiren
5=Hemen her zaman

3=Belirli zamanlarda(Ara sıra)

1.Sorumu çözüme ve önlemeye yönelik tavır içine girmek	1	2	3	4	5	6.Para Cezası	1	2	3	4	5
2.Eleştirme	1	2	3	4	5	7.Ahlâki kuralları ihlal ettiği İş uygulamasından işgöreni uzaklaştırma	1	2	3	4	5
3.Sözlü Uyarı ve Kınama	1	2	3	4	5	8.Geçici Olarak İşten Uzaklaştırma	1	2	3	4	5
4.Yazılı Uyarı	1	2	3	4	5	9.Şirketten Kovulma	1	2	3	4	5
5.Yazılı Kınama	1	2	3	4	5	10.Diğer (Lütfen Belirtiniz:.....)	1	2	3	4	5

8.Türkiye’de iş ahlâkının yerleşmesi için aşağıdaki faktörlerden hangileri özellikle önem taşımaktadır? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Hemen hiç önemi yok
4=Orta düzeyde önemli

2=Az önemli
5=Çok fazla önemli

3=Fikrim yok

1.Zihniyet Değişikliği	1	2	3	4	5
2.Yöneticilerin tutumu	1	2	3	4	5
3.Dolandırıcılıkla mücadele kanunlarında değişiklik	1	2	3	4	5
4.Soruşturmaları yürüten yetkililerin ve mahkemelerin tutumu, yasaların uygulanması	1	2	3	4	5
5.Kurumsallaşma	1	2	3	4	5
6.Eğitim	1	2	3	4	5
7.Sivil Toplum kuruluşlarının tutumu ve sosyal baskılar	1	2	3	4	5
8.Siyaset ve yönetim ayrımı	1	2	3	4	5
9.Yüksek Düzeyde Gelir	1	2	3	4	5
10.Medyanın Teşhiri	1	2	3	4	5
11.Şirketlerin Duyarlılığı	1	2	3	4	5
12.Diğer(Lütfen belirtiniz:.....)	1	2	3	4	5

9.Kamu ve özel sektördeki iş ahlâkı ile ilgili olarak aşağıda verilen düşüncelere ne ölçüde katılıyorsunuz? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Kesinlikle katılmıyorum
4=Kısmen katılıyorum

2=Kısmen katılmıyorum
5=Tümüyle katılıyorum

3=Fikrim yok

1.Kamu sektöründeki ahlâk geleneği ile özel sektördeki ahlâk geleneği önemli ölçüde farklılık gösterir	1	2	3	4	5
2.Kamu yöneticilerinin yetki ve konumlarını kişisel çıkarları için kullanması özel sektör yöneticilerine kıyasla daha yaygındır	1	2	3	4	5
3.Kamu yöneticilerinin buldukları makamları bir ayrıcalık olarak görmesi demokraside tüm bireylerin eşitliği ilkesini zedeler	1	2	3	4	5
4.Siyasilerin baskılarıyla kamu personeli rejiminin işleyişinde objektif kriterler dikkate alınmamakta ve dolayısıyla bu durum “seçim-istihdam rantı”na zemin hazırlar ve ahlâk dışı uygulamalara sebep olur	1	2	3	4	5
5.Yönetimdeki yolsuzluklar ve skandallar, hukuka bağlılık, eşitlik ve insan hakları ve özgürlükleri gibi kavramlara açık ve ciddi bir tehdit oluşturur	1	2	3	4	5
6.Günümüzde kamu yöneticileri işlerini ve geleceklerini garanti altına almak için makam ve görevlerini ahlâki olmayan kararlar almak için artan oranda kullanma eğilimindedir.	1	2	3	4	5

10.Sizce ahlâk aşağıdaki gruplardan hangisinin temel önceliği ve sorumluluğudur?

1.(...)Tepe Yönetimi

2.(...)Orta Kademe Yönetimi

3.(...)Alt Kademe Yönetimi ve İşgörenler

4.(...)Hepsi

11. Türkiye’de son 10 yılda ahlâki düzeyde ne yönde bir değişme algılıyorsunuz?

1.(...)Çok Olumlu
2.(...)Nisbeten Olumlu

3.(...)Değişme Algılamıyorum
4.(...)Nisbeten Olumsuz

5.(...)Çok Olumsuz

12. Yönetici olarak geçmiş yıllarda işletmenizde gözlemlediğiniz kötü davranışların ve ahlâki ihlallerin en yaygın olanları aşağıdakilerden hangileridir? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir

1= Hiçbir zaman
4= Sık sık

2= Nadiren
5= Hemen her zaman

3= Belirli zamanlarda (Ara sıra)

	1	2	3	4	5
1. Alkol ve Uyuşturucu vs. kullanmak	1	2	3	4	5
2. Ürün ve hizmetlere ilişkin test sonuçları üzerinde oynama, işletme kayıtlarını değiştirme ve tahrif etme, yanıltıcı raporlar düzenleme	1	2	3	4	5
3. Yönetici ve işgörenlerin işletmenin izin verdiği limitlerden daha yüksek değere sahip hediyeler ve davetleri kabul etmeleri	1	2	3	4	5
4. İşgörenden dolandırıcılık yapmaları	1	2	3	4	5
5. İşgörenden hırsızlık yapmaları	1	2	3	4	5
6. İşgörenden üstlerine yalan söylemeleri	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerin söz ve eylem uyumsuzluğu içine girmeleri	1	2	3	4	5
8. İşgörenden rüşvet alması	1	2	3	4	5
9. Anti tröst kanunlarının ihlal edilmesi	1	2	3	4	5
10. Yöneticilerin rüşvet alması	1	2	3	4	5
11. Çevresel kanun veya düzenlemelere aykırı davranma	1	2	3	4	5
12. Hileli iflas	1	2	3	4	5
13. İşletmenin fiziksel kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma	1	2	3	4	5
14. İş sözleşmelerinin ihlal edilmesi ve İşgörenden temel haklarının çiğnenmesi	1	2	3	4	5
15. Sağlık ve güvenlik ile ilgili yasalar ve düzenlemelerin ihlal edilmesi	1	2	3	4	5
16. İşgörenden cinsel tacize uğramaları	1	2	3	4	5
17. Rakip işletmelere ait tescilli ve hususi bilgilerin yasalara aykırı bir şekilde elde edilmesi	1	2	3	4	5
18. İşletme içi gizli bilgilerin kişisel çıkar amacıyla dışarıya sızdırılması	1	2	3	4	5
19. Kadın-erkek ayrımı yapılması	1	2	3	4	5
20. Aldatıcı reklam yapılması	1	2	3	4	5
21. Vergi kaçırma	1	2	3	4	5
22. Kamu ihalelerinin alınmasında yasalara aykırı davranma	1	2	3	4	5
23. Haksız rekabet ortamının yaratılması	1	2	3	4	5
24. Gereksiz harcamaların yapılması	1	2	3	4	5
25. Bir işin veya projenin yapılabilir süresinin gereksiz yere uzatılması	1	2	3	4	5
26. Çalışma saatleri içerisinde kişisel işlerin yapılması ve işgörenden yaptırılması	1	2	3	4	5
27. Çalışanların hatalarını gizlemesi	1	2	3	4	5
28. İşlenen suçunun başkasına yüklenmesi	1	2	3	4	5
29. Hastalık vb. mazeretler dışında suiistimale yönelik sık sık izin alınması	1	2	3	4	5
30. Tüketicinin korunması ile ilgili yasal düzenlemelerin ihlal edilmesi ve müşterilerin aldatılması	1	2	3	4	5
31. Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlal edilmesi	1	2	3	4	5
32. İşgörenden ücretleme, terfi ve atamalarında haksız uygulamalara olanak tanınması, işe almada önyargılı davranılması	1	2	3	4	5
33. İşletmeye mal ve hizmet alımında dürüstlüğü aykırı davranma	1	2	3	4	5
34. İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi	1	2	3	4	5
35. Diğerleri (Lütfen Belirtiniz:.....)	1	2	3	4	5

13.İşletmelerde yöneticilerin ahlâk anlayışı ve ahlâki olmayan davranışlardaki artışla ilgili ileri sürülen aşağıdaki düşüncelere katılıyor musunuz? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterli olacaktır.

1=Kesinlikle katılmıyorum
4=Kısmen katılıyorum

2=Kısmen katılmıyorum
5=Tümüyle katılıyorum

3=Fikrim yok

1.Ahlâki değerlerdeki çöküntü ve toplumun kültüründeki yozlaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
2.Kadınlar erkeklere oranla ahlâki olmayan davranışlara daha az yönelirler	1	2	3	4	5
3.Eğitim düzeyi düştükçe ahlâki olmayan davranışlarda artış söz konusudur	1	2	3	4	5
4.Caydırıcı yasal düzenlemelerin yetersiz olması ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
5.Kurumsallaşma ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında ters yönlü bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
6.Ekonomik Baskılar ile ahlâki olmayan davranışlardaki artış arasında doğru orantılı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5
7.Ahlâki bakımdan iyi olan bütün kararlar salt ahlâki nedenlerle alınmamaktadır	1	2	3	4	5
8.Ahlâka uygunluğun bir işletmede yasalara itaatten daha fazla ve önemli olması gerekir	1	2	3	4	5
9.Ahlâki kaygılar verimlilikten daha üstün tutulmalıdır	1	2	3	4	5
10.İşletmenin meydan okuyucu (aşırı iddacı) hedefleri yöneticilerin ve çalışanların ahlâka aykırı iş davranışlara yönelmesi için baskı yaratır	1	2	3	4	5
11.İşletmenin taahhüt ve teslimatla ilgili zaman sınırlamaları çalışanları ve yöneticileri ahlâka aykırı davranmada baskı altında tutar	1	2	3	4	5
12.İş ahlâki hem uzun vadede kâr elde etme hem de işletmede etkili bir yönetim için faydalıdır	1	2	3	4	5
13.İş ahlâkının standartları bilinçli çabalarla iyileştirilebilir	1	2	3	4	5

14.Ahlâki değerler, iş ahlâki, teknoloji ve ekonomi arasındaki ilişkiler dikkate alınarak aşağıda belirtilen düşüncelere katılıyor musunuz? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Kesinlikle katılmıyorum
4=Kısmen katılıyorum

2=Kısmen katılmıyorum
5=Tümüyle katılıyorum

3=Fikrim yok

1.Hızlı bir dönüşüm süreci içinde bulunan toplumda mevcut değerler ve ahlâki sistem belirsizlik içerisindedir	1	2	3	4	5
2.Teknolojik gelişme insanların ahlâki olmayan davranışları ortaya koyma eğilimini artırmış ve bunların farkına varılmasını güçleştirmiştir	1	2	3	4	5
3.Teknolojik gelişmeyle birlikte ahlâki olmayan davranışlarda artış olmuş ve ahlâki olmayan davranışların vuku bulduğu alanlar genişlemiştir	1	2	3	4	5
4.Günümüzde iş ahlâki değerlerine aykırı davranış normal bir davranıştır, iş hayatında güç ve para böyle kazanılır	1	2	3	4	5
5.Ekonomik sistem kendisini oluşturan değerler ve ahlâki normlardan soyutlandıkça maddileşmektedir	1	2	3	4	5
6.Vergilerin çeşitliliği toplum üzerinde ağır bir yük getirirken; toplanan vergilerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması toplumu psikolojik olarak yıkıma uğratar.	1	2	3	4	5
7.Kayıt dışı ekonominin denetim altına alınması için iş ahlâki olgusunun güçlendirilmesi gereklidir	1	2	3	4	5

15.Sosyal sorumlulukla ilgili olarak aşağıda verilen düşüncelere ne ölçüde katılıyorsunuz?
Uygun gördüğünüz rakamların üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Kesinlikle katılmıyorum
4=Kısmen katılıyorum

2=Kısmen katılmıyorum
5=Tümüyle katılıyorum

3=Fikrim yok

1.Şirketler kısmen bilinçlenme kısmen de toplumsal baskıların etkisinde kaldıklarından kirlenme sorunlarıyla uğraşmak zorunda olduklarını kabul ederler	1	2	3	4	5
2.Yöneticiler karar alırken sadece ekonomik maliyet ve kârlılığı değil sosyal maliyetleri dikkate almalıdırlar	1	2	3	4	5
3.Sorumlu işletme davranışı hissedarların ekonomik kazançlarını en yüksek düzeye çıkarmayla mümkün olabilir	1	2	3	4	5
4.İşletmelerin uzun dönemdeki başarıları büyük ölçüde toplumun çıkarlarını hesaba katmasına bağlıdır	1	2	3	4	5
5.Toplumda olumlu bir imaj uyandırmak isteyen bir işletme sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiğini davranışlarıyla kanıtlamak zorundadır	1	2	3	4	5
6.Sosyal sorumluluk anlayışı uzun vade de işletmeye kâr getirir	1	2	3	4	5

16.Aşağıdaki sosyal sorumluluk alanlarının niteliği ile ilgili olarak işletmenizin bakış açısını belirtiniz? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koymanız yeterlidir.

1=Kesinlikle Gönüllü 2=Gönüllü 3=Fikrim yok 4=Zorunlu 5=Kesinlikle Zorunlu

1.Enerji ve doğal kaynakların etkili bir kullanıcısı olması	1	2	3	4	5
2.Şirketin ileri teknolojileri kullanması sonucu ortaya çıkabilecek potansiyel çevresel etkileri araştırması ve gerekli önlemi alması	1	2	3	4	5
3.Uzun vadede kârını maksimize etmesi	1	2	3	4	5
4.Çalışanlar için iş memnuniyeti ve tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için olası her türlü araçtan yararlanarak çalışanların haklarını koruması	1	2	3	4	5
5.İş güvenliği standartlarına sahip olması ve uygulaması	1	2	3	4	5
6.Çalışanların terfi ve maaşlarını iyileştirme için önemli kriterleri esas alan olumlu eylem planlarının uygulamaya koyması	1	2	3	4	5
7.İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin sosyo-kültürel normlarına saygılı olması	1	2	3	4	5
8.İşletmenin sosyal nitelikli örgütleri ve bunların çevrelerini hesaba katması	1	2	3	4	5
9.İşletmenin sağlık ve sosyal refah projelerini desteklemesi ve sosyal fonlara katkıda bulunması	1	2	3	4	5

17.Aşağıdakilerden hangileri ahlâki standartların yükseltilmesinde en etkili faktör olmaktadır?
Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koyarak cevap vermeniz yeterlidir.

1=Hemen hiç etkili değil
4=Orta Düzeyde etkili

2=Az etkili
5=En Fazla etkili

3=Fikrim Yok

1.Kamuoyunun ihbar ve açıklamaları; Aleniyet	1	2	3	4	5
2.Kamuoyunun artan endişesi ve duyarlılığı, Kamuoyunun bilinçlenmesi ve araştırması; Daha iyi bilgilendirilmiş kamuoyu; Sosyal baskılar	1	2	3	4	5
3.Medyanın olayları takibi, Daha iyi iletişim	1	2	3	4	5
4.İşletmenin sosyal sorumluluk duygusuna çok önem vermesi ve kendi eylemlerinin etkilerinin daha çok farkında olması; İşletmenin duyarlılığı	1	2	3	4	5
5.Şirket politikasındaki değişimler; Tepe yönetiminin ahlâki eyleme verdiği önem	1	2	3	4	5
6.Hükümet düzenlemeleri, yasalar ve hükümet müdahaleleri; Mahkemeler	1	2	3	4	5
7.İşletme yöneticilerinin eğitimi, yöneticilerdeki profesyonellik anlayışı ve eğitimi düzeyinin artması	1	2	3	4	5
8. Gençlerin tavırları, Tüketim	1	2	3	4	5
9.İşletmenin toplumdaki rolünü oynaması için yeni sosyal beklentiler	1	2	3	4	5
10.Diğerleri (lütfen belirtiniz.....)	1	2	3	4	5

18. Aşağıdakilerden hangileri ahlâki standartların çok düşük olmasında en etkili faktör olmaktadır? Uygun gördüğünüz rakamın üzerine (X) işareti koyarak cevap vermeniz yeterlidir.

1=Hemen Hiç Etkili değil

2=Az Etkili

3=Fikrim Yok

4=Orta Düzeyde Etkili

5=En Fazla Etkili

1. Toplum standartlarının çok düşük olması; Sosyal çözülme; Aşırı iyimser toplum;	1	2	3	4	5
2. Materyalizm (yalnızca maddenin varlığını kabul eden ve manevi değerleri inkâr eden fikir akımı) ve hedonizmin (insan davranışlarını zevk elde etme ve ızdıraptan kaçmaya yönelik hareketler olarak açıklayan felsefi akım, hazcılık) yükselişi	1	2	3	4	5
3. Dini kurumlar ve ailenin etkisinin azalması	1	2	3	4	5
4. Düşük kalite	1	2	3	4	5
5. İşletme yöneticileri ve ortaklardan gelen kâr ve Performans baskısı; Şirket politikaları	1	2	3	4	5
6. Rekabet; Mevcut ekonomik koşullar; İş yapma maliyetleri	1	2	3	4	5
7. Politik yozlaşma; Hükümetlere olan güvenin çok düşük olması; Siyasiler; Siyasi ahlâk ve iklim	1	2	3	4	5
8. İnsanların giderek daha çok ahlâki olmayan eylemlerin farkına varması; TV; İletişim araçlarının suç için atmosfer yaratması	1	2	3	4	5
9. Açgözlülük; Aşırı kazanma isteği; Başarının ölçüsü olarak parayı görme ve paraya tapma; Bireyin bencilliği; Kişisel dürüstlük ve ahlâki karakterden yoksun olma	1	2	3	4	5
10. Diğer (Lütfen belirtiniz:.....)	1	2	3	4	5

19. Yöneticilerin İş ilişkilerinde şirketin çıkarları ile kişisel ahlâk arasındaki tercihlerinde en çok (veya en yaygın şekilde) çatışma yaşadığı gruplar aşağıdakilerden hangileridir? Seçeneklerin karşısındaki rakamların üzerine (X) işareti koyarak cevap veriniz.

1=Hiçbir Zaman

2=Nadiren

3=Ara sıra

4=Sık sık

5=Hemen Her Zaman

1. Yöneticiler	1	2	3	4	5	5. Tedarikçiler	1	2	3	4	5
2. Müşteriler	1	2	3	4	5	6. Potansiyel Yatırımcılar	1	2	3	4	5
3. İşgörenler	1	2	3	4	5	7. Hükümet	1	2	3	4	5
4. Acentalar	1	2	3	4	5	8. Diğerleri (Lütfen Belirtiniz)	1	2	3	4	5

20. Türkiye’de yaygın olarak görülen ve aşağıda verilen ahlâki olmayan davranışlar Sosyal, İş (Firma) ve Bireysel Ahlâktan hangisi ile daha çok ilişkilidir? Seçeneklerin karşısında bulunan kutucuklara (X) işareti koyarak cevap veriniz?

FAKTÖRLER	1.SOSYAL AHLÂK	2.İŞ AHLÂKI	3.BİREYSEL AHLÂK	4.ÇEKİMSER
1. Hediye vermek				
2. Aldatıcı/yanıltıcı reklam yapmak				
3. Vergi kaçırmak				
4. İşletme raporlarında tahrifat yapmak				
5. Suiistimale yönelik izin almak				
6. Rüşvet ve adam kayırma				
7. İşletme kaynaklarını kişisel amaçlar için kullanma				
8. Hileli iflas				

21. Çalışma hakkında varsa düşüncelerinizi lütfen yazınız.

.....

TEŞEKKÜR EDERİZ

EK-2.İSTATİSTİKİ ANALİZLERİN TABLO HALİNDE SONUÇLARI

1. Tek Örneklem t Testleri (One Sample t-tests)

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean	
USTDAVR	Üstlerin Davranış	104	2,7885	1,405	,138	
Test Value = 3						
Mean Difference						
		95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
	-,21	-,485	,062	-1,54	103	,128

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean	
YASCEVRE	Yasal Çevre	103	3,0971	1,432	,141	
Test Value = 3						
Mean Difference						
		95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
	,10	-,183	,377	,69	102	,493

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean	
MUSTERI	Müşteriler	112	4,6250	,850	,080	
Test Value = 3						
Mean Difference						
		95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
	1,63	1,466	1,784	20,23	111	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean		
HISSEDAR	Hissedarlar/Orta	103	4,3495	1,091	,108		
Test Value = 3							
Mean Difference		95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig	
		1,35	1,136	1,563	12,55	102	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean		
MALSORUN	Mali sorunlar ve	111	3,1712	1,257	,119		
Test Value = 3							
Mean Difference		95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig	
		,17	-,065	,408	1,43	110	,154

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean		
KISMNFCA	Kişisel menfaat	109	3,0917	1,323	,127		
Test Value = 3							
Mean Difference		95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig	
		,09	-,159	,343	,72	108	,471

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean		
OZDENET	Öz-denetim	108	4,7315	,718	,069		
Test Value = 3							
Mean Difference		95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig	
		1,73	1,594	1,869	25,05	107	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
DOGA KOR	Doğayı koruma	107	4,1308	1,010	,098
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper			
1,13	,937	1,324	11,58	106	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
KISISORM	Kişisel Sorumlul	112	4,6250	,796	,075
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper			
1,63	1,476	1,774	21,62	111	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
YONTUT	Yöneticilerin tutu	114	4,2632	,978	,092
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper			
1,26	1,082	1,445	13,79	113	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
EGIT	Eğitim	115	4,7565	,721	,067
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI		t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper			
1,76	1,623	1,890	26,14	114	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
SIRDUYAR	Şirketlerin duya	114	4,4386	,799	,075

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
1,44	1,290	1,587		19,23	113	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
AHLGEL	Kamu sektöründeki	115	3,7217	1,478	,138

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
,72	,449	,995		5,24	114	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
YETKONM	Kamu yöneticileri	112	4,0446	1,204	,114

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
1,04	,819	1,270		9,19	111	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
KURUMSAL	Kurumsallaşma il	103	3,4951	1,009	,099

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
,50	,298	,692		4,98	102	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
DONUSUM	Hızlı bir dönüşüm	112	3,3929	1,255	,119
Test Value = 3					
Mean Difference		95% CI Lower Upper	t-value	df	2-Tail Sig
		,39 ,158 ,628	3,31	111	,001

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
IMAJ	Olumlu imaja sahip o	113	4,4779	,780	,073
Test Value = 3					
Mean Difference		95% CI Lower Upper	t-value	df	2-Tail Sig
		1,48 1,332 1,623	20,13	112	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
ENERJIDO	Enerji ve doğal	112	3,6696	1,533	,145
Test Value = 3					
Mean Difference		95% CI Lower Upper	t-value	df	2-Tail Sig
		,67 ,383 ,957	4,62	111	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
ISGUVEN	iş güvenliği stan	113	3,8407	1,473	,139
Test Value = 3					
Mean Difference		95% CI Lower Upper	t-value	df	2-Tail Sig
		,84 ,566 1,115	6,07	112	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
IHBAR	Kamuoyunun ihbar ve	108	3,9259	1,091	,105

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
,93	,718	1,134		8,82	107	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
MEDYATKB	Medyanın olaylar	108	3,9444	1,012	,097

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
,94	,751	1,138		9,69	107	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
POLYOZLS	Politik yozlaşma	106	4,4245	,768	,075

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
1,42	1,277	1,572		19,10	105	,000

Variable		Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
FARKINAV	İnsanların daha	100	3,8900	1,188	,119

Test Value = 3

Mean Difference	95% CI			t-value	df	2-Tail Sig
	Lower	Upper				
,89	,654	1,126		7,49	99	,000

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean	
MUSTERIL Müşteriler	93	3,4839	1,544	,160	
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig
,48	,166	,802	3,02	92	,003

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean	
HKUMET Hükümet	91	3,5714	1,586	,166	
Test Value = 3					
Mean Difference	95% CI Lower	Upper	t-value	df	2-Tail Sig
,57	,241	,902	3,44	90	,001

2. Tek Örneklem Ki-Kare Testleri (The One-Sample Chi-Square Tests)

AHLKODU İşletmenin yazılı ahlaki kodu ve standar

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Evet	1,00	61	57,50	3,50
Hayır	2,00	54	57,50	-3,50
Total		115		
Chi-Square	D.F.	Significance		
,4261	1	,5139		

ONCELIK Ahlak ile ilgili temel öncelik ve soruml

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Tepe yönetimi	1,00	6	38,67	-32,67
Alt kademe Yönetimi	3,00	1	38,67	-37,67
Hepsi	4,00	109	38,67	70,33
Total		116		
Chi-Square	D.F.	Significance		
192,2241	2	,0000		

AHLUDUG Son 10 yılda ahlaki düzeydeki değişme

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Nisbeten olumlu	2,00	11	29,00	-18,00
Değişme algılamıyoru	3,00	8	29,00	-21,00
Nisbeten olumsuz	4,00	55	29,00	26,00
Çok olumsuz	5,00	42	29,00	13,00

	Total	116		

Chi-Square D.F. Significance
55,5172 3 ,0000

SUIZIN Suistimale yönelik izin almak

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Sosyal ahlak	1,00	11	27,25	-16,25
İş ahlakı	2,00	34	27,25	6,75
Bireysel ahlak	3,00	63	27,25	35,75
Çekimser	4,00	1	27,25	-26,25

	Total	109		

Chi-Square D.F. Significance
83,5505 3 ,0000

RUVADKYR Rüşvet ve adam kayırma

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Sosyal ahlak	1,00	27	37,33	-10,33
İş ahlakı	2,00	24	37,33	-13,33
Bireysel ahlak	3,00	61	37,33	23,67

	Total	112		

Chi-Square D.F. Significance
22,6250 2 ,0000

KSISLAMC İşletme kaynaklarını kişisel amaçlar içi

	Category	Cases		
		Observed	Expected	Residual
Sosyal ahlak	1,00	5	37,33	-32,33
İş ahlakı	2,00	20	37,33	-17,33
Bireysel ahlak	3,00	87	37,33	49,67

	Total	112		

Chi-Square D.F. Significance
102,1250 2 ,0000